

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**“CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA. CASO:
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL”**

CARMEN PAOLA UTRERAS MONTÚFAR

DIRECTOR: FRANCISCO PACHECO

QUITO, 2013

ÍNDICE

Dedicatoria.....	XII
Agradecimientos.....	XIII
1. Abstract.....	2
2. Introducción.....	3
2.1 Objetivos.....	4
2.1.1 Objetivo general.....	4
2.1.2 Objetivos específicos.....	4
2.2 Metodología.....	4
2.2.1 Fuentes de investigación.....	5
2.3 Sumario de capítulos.....	5
 CAPÍTULO 1	 6
CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA	6
1.1 Cultura Organizacional	6
1.1.1 Inicios investigativos de cultura organizacional.....	7
1.1.2 Tipologías de cultura organizacional.....	8
1.1.2.1 Cultura Burocrática.....	8
1.1.2.2 Cultura Permisiva.....	8
1.1.2.3 Cultura Colaborativa.....	9
1.1.2.4 Cultura del poder.....	10
1.1.2.5 Cultura de la función.....	10
1.1.2.6 Cultura de la tarea.....	10
1.1.2.7 Cultura de las personas.....	11
1.2 Aproximación a la definición de cultura organizacional para el caso EPN.....	 11
1.3 Definición de cultura organizacional.....	16
1.3.1 Factores integrantes de cultura organizacional.....	16
1.3.1.1 Historias.....	17
1.3.1.2 Rituales.....	17
1.3.1.3 Símbolos materiales.....	17
1.3.1.4 Lenguaje.....	17
1.3.2 Importancia de la cultura organizacional.....	17

1.3.3 Funciones de la cultura Organizacional.....	19
1.3.4 ¿Existe el cambio y mejoramiento de cultura?.....	20
1.3.4.1 Gestión del conocimiento.....	21
1.3.4.2 Aprendizaje Organizacional.....	21
1.3.4.3 Innovación.....	22
1.3.4.4 Responsabilidad Social de la empresa (RSE).....	22
1.4 Comunicación	24
1.4.1 Comunicación organizacional.....	24
1.4.2 Comunicación interna.....	26
1.4.2.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	28
1.4.2.1.1 Función investigadora.....	28
1.4.2.1.2 Función de orientar.....	28
1.4.2.1.3 Función de informar.....	28
1.4.2.1.4 Animar, Socializar y Coordinar.....	28
1.4.2.1.5 Formar.....	29
1.4.2.1.6 Proporcionar retroalimentación.....	29
1.4.2.2 Objetivos de la comunicación interna.....	29
1.4.2.3 La importancia de la comunicación interna.....	30
1.4.2.4 Tipos de comunicación interna.....	31
1.4.2.4.1 Comunicación formal.....	31
1.4.2.4.2 Comunicación informal.....	31
1.4.2.4.3 Comunicación Ascendente.....	32
1.4.2.4.4 Comunicación Descendente.....	32
1.4.2.4.5 Comunicación Horizontal.....	33
1.4.2.5 Canales de comunicación interna.....	34
1.4.3 La intra comunicación.....	35
1.5 Teoría Humanística de Elton Mayo	36
1.5.1 Teoría de las Relaciones Humanas.....	36
1.5.2 Caso Western Electric's Hawthorne Works – Chicago.....	37
1.5.2.1 Elton Mayo.....	37
1.5.2.2 Efecto Hawthorne.....	38
1.5.2.3 Resultados efecto Hawthorne.....	39
1.5.3 Críticas hacia la Teoría de las Relaciones Humanas.....	40
1.5.4 Replanteamiento de la Teoría de las Relaciones Humanas.....	41

CAPÍTULO 2	43
LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	43
2.1 Historia	43
2.1.1 Primera etapa de la universidad.....	44
2.1.2 Segunda etapa de la universidad.....	45
2.1.3 Tercera etapa de la universidad.....	45
2.1.4 Cuarta etapa de la universidad.....	46
2.2 Infraestructura.....	46
2.2.1 Facultades.....	48
2.2.2 Laboratorios.....	48
2.2.3 Departamentos.....	49
2.2.3.1 Departamento de Automatización y Control Industrial.....	49
2.2.3.2 Departamento de Energía Eléctrica.....	49
2.2.3.3 Departamento de Electrónica, Telecomunicaciones y Redes de información.....	49
2.2.3.4 Departamento de Ingeniería Mecánica.....	49
2.2.3.5 Departamento de Materiales.....	49
2.2.3.6 Departamento Informática y Ciencias de la Computación.....	50
2.2.3.7 Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental.....	50
2.2.3.8 Departamento de Geología.....	50
2.2.3.9 Departamento de Petróleos.....	50
2.2.3.10 Departamento de Ingeniería Química.....	50
2.2.3.11 Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología.....	50
2.2.3.12 Departamento Ciencias Nucleares.....	50
2.2.3.13 Departamento Metalurgia Extractiva.....	50
2.2.3.14 Departamento de Física.....	51
2.2.3.15 Departamento de Matemática.....	51
2.2.3.16 Departamento de Ciencias Administrativas.....	51
2.2.3.17 Departamento de Formación Básica.....	51
2.2.3.18 Departamento de Geofísica.....	51
2.2.3.19 Departamento de Ciencias Sociales.....	51
2.2.4 Centros.....	51
2.2.4.1 Centro de Investigaciones aplicadas a polímeros.....	51
2.2.4.2 Centro de Investigación de Control de emisiones vehiculares.....	52

2.2.4.3 Centro de Investigación y Control Ambiental.....	52
2.2.4.4 Centro de Investigación y Recursos Hidráulicos.....	52
2.2.4.5 Centro de Investigación de la Vivienda.....	52
2.2.4.6 Centro Textil Politécnico.....	52
2.2.4.7 Centro de Educación Continua.....	52
2.2.5 Otras dependencias.....	53
2.2.5.1 Metalmecánica San Bartolo.....	53
2.2.5.2 Instituto Geofísico.....	53
2.2.5.3 Instituto de Ciencias Biológicas.....	53
2.2.5.4 Observatorio Astronómico.....	54
2.3 Identidad, estructura y filosofía de la EPN.....	54
2.3.1 Estructura organizacional.....	54
2.3.1.1 Nivel Directivo.....	55
2.3.1.2 Nivel Ejecutivo.....	55
2.3.1.3 Nivel Consultivo.....	55
2.3.2 Filosofía.....	56
2.3.2.1 Misión de la EPN.....	56
2.3.2.2 Visión de la EPN.....	56
2.3.2.3 Valores.....	56
2.3.2.4 Código de ética.....	56
2.3.2.5 Lema.....	58
2.4 Cultura de la EPN.....	58
2.4.1 Aproximación al tipo de cultura.....	58
2.4.1.2 Creencias.....	59
2.4.1.3 Principios.....	60
2.4.1.4 Ceremonias.....	60
2.5 Comunicación Interna de la EPN.....	61
2.5.1 Aproximación al tipo de comunicación interna.....	61
2.5.2 Gestor de la comunicación interna.....	62
2.5.3 Medios de comunicación formal dirigidos a empleados.....	62
2.5.3.1 Intranet.....	62
2.5.3.2 Revista Interna.....	63
2.5.3.3 Sitio Web.....	63
2.5.3.4 Carteleras	64

2.5.4 Medios de comunicación informal para empleados.....	64
CAPÍTULO 3	66
PERCEPCIONES DEL COLABORADOR DE LA EPN EN CUANTO A SU CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA	66
3.1 Introducción.....	66
3.2 Público.....	67
3.3 Universo y muestra.....	68
3.4 Instrumentos.....	68
3.5 Objetivos del diagnóstico.....	69
3.5.1 Objetivo general.....	69
3.5.2 Objetivos específicos.....	70
3.6 Interpretación de resultados.....	70
3.6.1 Datos generales.....	70
3.6.2 Percepción de la misión, visión y valores de la EPN.....	74
3.6.3 Elementos de la Cultura Organizacional de la EPN.....	81
3.6.4 La EPN y su clima laboral.....	90
3.6.4.1 Percepción del clima laboral.....	90
3.6.5 La EPN y su comunicación.....	101
3.6.5.1 Percepción de la comunicación institucional.....	102
CAPÍTULO 4	114
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	114
4.1 Introducción.....	114
4.2 Objetivos.....	115
4.2.1 Objetivo general.....	115
4.2.2 Objetivos específicos.....	115
4.3 Variables y dimensiones.....	116
4.4 Indicadores.....	116
4.5 Público Meta.....	117
4.6 Matriz de estrategias de crecimiento organizacional para la EPN.....	117
4.6.1 Filosofía – Sentido de pertenencia.....	118
4.6.2 Motivación – Artefactos.....	121

4.6.3 Clima Laboral.....	124
4.6.4 Comunicación interna.....	127
CAPÍTULO 5	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1 Conclusiones	132
5.1.1 Cultura organizacional.....	132
5.1.2 Comunicación interna.....	133
5.1.3 Percepciones de los colaboradores acerca de la cultura y comunicación existente en la EPN.....	134
5.1.4 Estrategias de crecimiento organizacional para los colaboradores administrativos de la EPN.....	136
5.2 Recomendaciones.....	137
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	140
1. Instrumento de investigación.....	140
2. Entrevista al Director de Comunicación Interna de la EPN.....	141
3. Encuesta de Cultura y comunicación organizacional.....	144
4. Banner de la encuesta.....	146
5. Matriz de estrategias.....	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

Gráfico No.1

Los tres niveles de la cultura organizacional.....13

Gráfico No.2

Siete criterios para definir cultura organizacional para este análisis.....15

Gráfico No.3

Importancia de la cultura organizacional.....18

Gráfico No.4

La realidad corporativa del siglo XXI en cuanto a sus valores.....23

Gráfico No.5

Triángulo de la comunicación en la organización.....25

Gráfico No.6

Tipos de comunicación y su correlación.....31

Gráfico No.7

Comparación entre Teoría Clásica y Teoría Humanística.....36

CAPÍTULO 2

LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Gráfico No.1

Fundadores de la Escuela Politécnica Nacional, 5 de Junio de 1869.....44

Gráfico No.2

Campus José Rubén Orellana Ricaurte.....47

Gráfico No.3

Dependencias de la EPN.....53

Gráfico No.4

Cuadro cuantitativo del personal de la EPN.....54

Gráfico No.5

Organigrama general estructural y actualizado de la EPN.....55

CAPÍTULO 3

PERCEPCIONES DEL COLABORADOR DE LA EPN EN CUANTO A SU CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA

Gráfico No.1

Rango de tiempo de servicio de los colaboradores administrativos de acuerdo a la edad.....	71
--	----

Gráfico No.2

Porcentajes de los años de servicio de acuerdo a la edad.....	72
---	----

Gráfico No.3

Género de la muestra de acuerdo a la edad.....	72
--	----

Gráfico No.4

Nivel de conocimiento de la filosofía de la EPN de acuerdo al tiempo de servicio.....	74
---	----

Gráfico No. 5:

Comprensión del mensaje de la misión.....	76
---	----

Gráfico No. 6:

Valores de la institución.....	77
--------------------------------	----

Gráfico No. 7:

Difusión de la filosofía de la EPN.....	78
---	----

Gráfico No. 8:

Influencia de la filosofía en el desempeño laboral.....	79
---	----

Gráfico No. 9:

Indicadores de la filosofía de la EPN.....	81
--	----

Gráfico No. 10:

Satisfacción ante el trabajo que realizan en la EPN.....	82
--	----

Gráfico No. 11:

Satisfacción por la remuneración percibida.....	82
---	----

Gráfico No. 12:

Orgullo de mencionar su lugar de trabajo.....	83
---	----

Gráfico No. 13:

Orgullo de decir que trabaja en la EPN de acuerdo a la variable edad.....	84
---	----

Gráfico No. 14:	
Satisfacción por la infraestructura y tecnología.....	85
Gráfico No. 15:	
Capacitaciones al personal de la EPN.....	86
Gráfico No. 16:	
Razones por las que no asisten a los cursos de capacitación.....	88
Gráfico No. 17:	
Indicadores de los elementos de la cultura de la EPN.....	89
Gráfico No.18:	
Concordancia entre profesión y cargo.....	91
Gráfico No. 19:	
Aportación a la mejora de la calidad de su trabajo.....	92
Gráfico No. 20:	
Motivación.....	93
Gráfico No. 21:	
Espíritu de colaboración.....	94
Gráfico No. 22:	
Nivel de disposición hacia cambios en la EPN.....	95
Gráfico No. 23:	
Percepción de lo que la EPN significa para los colaboradores	96
Gráfico No. 24:	
En el departamento predomina.....	98
Gráfico No. 25:	
En la institución predomina.....	99
Gráfico No. 26:	
Cambios que necesita la institución según los colaboradores.....	100
Gráfico No. 27:	
Indicadores del clima laboral.....	101
Gráfico No. 28:	
Aplicación del proceso de evaluación de resultados obtenidos.....	103
Gráfico No. 29:	
Calidad de información en las carteleras.....	104
Gráfico No. 30:	

Interés por el uso de intranet.....	105
Gráfico No. 31:	
Interés que despierta en el colaborador el Informativo Politécnico.....	106
Gráfico No. 32:	
Calidad de comunicación con su jefe inmediato.....	107
Gráfico No. 33:	
Calidad de comunicación entre colaboradores.....	108
Gráfico No.34:	
Calidad de comunicación en la EPN.....	108
Gráfico No. 35:	
Medio de comunicación que usan frecuentemente para informarse.....	109
Gráfico No. 36:	
Medio de comunicación que usan frecuentemente para comunicarse entre colaboradores.....	110
Gráfico No. 37:	
Problema de comunicación que existe en departamentos.....	111
Gráfico No. 38:	
Problema de comunicación que existe en la EPN	112
Gráfico No. 39:	
Indicadores de la percepción de la comunicación institucional interna.....	113

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Gráfico No. 1:

Estrategias a largo, mediano y corto plazo de la filosofía de la EPN.....	120
---	-----

Gráfico No. 2:

Estrategias del fortalecimiento de la filosofía de la EPN.....	120
--	-----

Gráfico No. 3:

Pilar de la institución.....	122
------------------------------	-----

Gráfico No. 4:

Estrategias de gestión de los artefactos para una mejor motivación interna entre colaboradores.....	124
--	-----

Gráfico No. 5:

Estrategias de cambio para mejorar el clima laboral.....125

Gráfico No. 6:

Estrategias para el manejo de la comunicación interna.....128

DEDICATORIA

*“El rumbo de la vida esta guiado hacia nuestra felicidad
con tropiezos, montañas muy altas por escalar, caminos
con rocas por donde andar y una serie de sucesos que
nos harán crecer o desmayar.*

*Sin embargo, en ese camino habrán personas a nuestro
lado que marcarán el rumbo hacia nuestra felicidad,
quienes nos enseñaran actos de amor y comprensión en
cada momento y permitirán el triunfo anhelado”*

Este trabajo le dedico a mi hija Emilia Paola y mi esposo Leonardo quienes con su sonrisa diaria y su apoyo incondicional me han permitido desarrollarme como profesional en mi gustosa carrera.

Las palabras quedan cortas para dedicar este gran esfuerzo a la mujer que me dio la vida, me acurrucó en todos mis momentos duros y sobre todo sonrió en mis días de felicidad, a ella, mi madre.

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me abrió las puertas y fue mi segunda casa durante mi carrera profesional.

A mi director, Francisco Pacheco Sempertegui, quien fue mi gran aliado para la realización de este trabajo, que con su tiempo, paciencia y conocimientos supo responder ante mis vacilaciones y marcó en mí una huella de valores de ética y compromiso para el ejercicio de mi carrera.

Un gracias a mi profesora y amiga Master María del Carmen Cevallos, que desde sexto semestre fue mi inspiración para seguir esta profesión y que en cada momento me compartió sus saberes como madre y profesional. Así mismo un sincero agradecimiento a Claudia Arteaga, quien con su guía y apoyo se pudo culminar de mejor manera este trabajo

Los pasos que he dado hasta hoy han sido caminados junto a dos personas maravillosas, mis padres Carmen y Eduardo, y a quienes les doy las gracias por guiarme siempre bajo el ejemplo, el amor y el respeto.

Les agradezco a mis hermanos Eduardo, Diego, Sara y Fernanda que día a día me motivaron con sus actos de ayuda, con sus opiniones y quienes son los mejores amigos de mi vida.

A mi esposo Leonardo y a mi hija Emilia Paola les doy las gracias por comprender y prestarme su tiempo para culminar esta meta. Gracias por su tolerancia y ayuda en los momentos más importantes de mi vida.

1. Abstract

La cultura organizacional abarca el cumplimiento de los objetivos de la organización y la actitud de sus miembros, quienes por medio de sus valores y creencias forjan una subcultura, la cual predomina en la fluidez de procesos y en la armonía que existe en el clima laboral. Es así, que al analizar la cultura organizacional existente en la Escuela Politécnica Nacional, universidad pública fundada en 1869 en la ciudad de Quito, se puede evidenciar el impacto que tiene la cultura en la comunicación interna entre sus colaboradores.

Es importante mencionar, que la cultura organizacional será la que demande mejor interrelación, comunicación, optimización del tiempo y mejor cumplimiento de objetivos. Así, nuestro objeto de estudio es, precisamente la cultura organizacional por medio de variables conductuales y socio culturales, además de factores como la identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, responsabilidad, reconocimiento y relaciones interpersonales. Asimismo, se cuestionará la facilidad de infraestructura y procesos, debido a que no siempre la actitud afecta las interrelaciones sino también los recursos de trabajo.

Por otro lado, se enfocará en el estudio las estrategias de comunicación interna, así como también los medios de comunicación empleados por parte de la Dirección de Relaciones Institucionales, departamento encargado de la comunicación interna de la EPN, con el fin de destacar las fortalezas de su cultura y esclarece la importancia de la misma.

Indispensable es citar, que se tomará en consideración para este análisis la filosofía de la organización presente, la eficacia de la recepción y envío de información interna y ciertos aspectos de la comunicación existente.

La caracterización de la cultura corporativa de la EPN ampliará el enfoque humanístico necesario en las organizaciones como una representación de innovación y modernidad; es decir, se presentará este caso con la expectativa de causar un efecto sensorial para la aplicación de una mejor gestión de la comunicación interna, que al ser transversal, permite ver la relación entre ambos aspectos. Por lo que, con el análisis se espera, respuestas que guíen a la verdadera practica de valores, que incluye aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones.

Finalmente, el diagnóstico permitirá conocer una realidad de la gestión de la comunicación interna de una las universidades más representativas y considerada una de las mejores del Ecuador, la Escuela Politécnica Nacional.

2. Introducción

En la actualidad el enfoque humanístico en las organizaciones es cada vez un aspecto relevante el cual debe ser gestionado de mejor manera para lograr objetivos interpersonales entre colaboradores de una entidad. Al ser las personas los pilares de una organización, quienes se comunican y actúan entre sí, es importante estudiar su concepción o percepción de su entorno laboral porque evidencia el estado de confianza y compromiso que tienen con la institución.

La expectativa del colaborador es tener un trabajo en el cual se pueda desarrollar personal y profesionalmente, donde se sienta bien y pueda garantizar un trabajo eficaz, sin embargo, las limitaciones culturales y paradigmas comunicacionales pueden perjudicar este desarrollo y coartar su pro actividad en su lugar de trabajo.

De tal manera, que las razones por las que se realizó este estudio se fundamentan en hacer que la comunicación sea considerada como un pilar en una organización. En este caso la Escuela Politécnica Nacional ha sido involucrada para demostrar la importancia de dar un buen manejo a los aspectos culturales y comunicacionales que soportan al bienestar de los colaboradores.

Marisa del Pozo Lite nos cuenta una historia, a breves rasgos, de lo que es comunicación organizacional y citando a Barfield *“No hay nada más importante para el ser humano que las relaciones de unos con otros”*¹, lo que nos demuestra que la comunicación se convierte en el pilar más alto para el desarrollo de los seres humanos. En este caso, específicamente para el desenvolvimiento del hombre en la organización.

Se debe esclarecer que la comunicación no es la solución para todos los problemas de una organización, pero debe mantenerse como un pilar porque la acción de comunicar es utilizada por todas las personas y sin ésta no se pudiera ejercer la labor. Por esto, es inspirador reflexionar sobre los aspectos que hacen efectiva una comunicación interna, es así que se destaca un diagnóstico de la cultura organizacional que connotan su caracterización y la influencia que acarrearán estas características en aspectos comunicacionales.

Por otro lado, la poca importancia que dan los mismos colaboradores a la comunicación es un aspecto motivador para la realización de este análisis, porque refleja la poca consideración que tienen con su entidad. Es decir; los colaboradores tienden a culpar a la

¹ Del Pozo Lite, Marisa, “Cultura empresarial y comunicación interna”, Madrid, editorial Fragua, 1997, pag 23.

organización por la poca gestión cultural o comunicativa, pero el verdadero problema es el poco interés que tienen ellos frente a estos factores, lo cual por medio de las estrategias de crecimiento organizacional propuestas en este estudio se diferencia la gestión de la institución y el interés de los colaboradores.

De tal manera, que el tema de estudio se refiere a la caracterización de la cultura organizacional, por medio de una designación del tipo de cultura y sus factores que la componen para conocer la influencia en la comunicación interna entre los colaboradores administrativos de la EPN. El análisis planteado permitirá conocer la relación entre la cultura organizacional, el comportamiento del miembro en una organización, y el resultado de la interacción empresarial. De tal manera, que se detallará la significación de la comunicación organizacional desde un aspecto conductual, donde cada acción afecta al empleado para concebir una interacción productiva.

2.1 Objetivo General

Establecer factores culturales de la Escuela Politécnica Nacional a través de un diagnóstico comunicacional para definir su caracterización y la influencia en la comunicación interna entre los colaboradores administrativos con la finalidad de diseñar estrategias que mejoren estos aspectos.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer la situación actual a nivel cultural y comunicacional de la EPN.
- Establecer el grado de aceptación de mensajes recibidos y la satisfacción laboral en los colaboradores de la EPN.
- Identificar la actitud de los miembros de la EPN mediante el grado de pertenencia por parte de los mismos.
- Promover mediante estrategias de crecimiento organizacional la importancia de la gestión de la cultura organizacional y la comunicación interna.

3. Metodología

En cuanto a la metodología que se implementará será por medio de un diagnóstico o encuesta donde recogerá las percepciones de los colaboradores. Es un estudio descriptivo, donde se investigarán dos variables principales: la cultura y la comunicación, que nos permitirá detallar características de la institución, que revelará a profundidad la gestión de la cultura organizacional para sugerir estrategias que mejorarán la misma.

En cuanto a las técnicas que se implementarán serán:

- Técnicas empíricas como la encuesta.
- Técnica de recolección de datos mediante entrevistas personalizadas a los colaboradores

3.1 Fuentes de investigación:

Como fuente primaria se aplicará la encuesta a la muestra del personal administrativo y se realizará una entrevista al Director de la Dirección de Relaciones Institucionales con la finalidad de contextualizar el manejo de la comunicación interna.

Como fuente secundaria se realizará el trabajo de campo por medio de la observación en visitas al personal esporádicamente.

Finalmente, los contenidos de cada capítulo indican como primera instancia el marco teórico y conceptual que se requiere para este estudio, donde destaca la Teoría Humanística de Elton Mayo, la importancia de la comunicación interna, su función y la tipología de las culturas corporativas.

4. Sumario de capítulos

En cuanto al capítulo dos se da espacio a la descripción e información de la Escuela Politécnica Nacional, entidad que va a ser estudiada, donde parte desde su historia, su filosofía, su departamentalización, su organigrama hasta la contextualización del manejo de la comunicación interna y una aproximación a la cultura organizacional.

El tercer capítulo tendrá como enfoque la interpretación de los resultados del diagnóstico donde por medio de gráficos se conoce las percepciones de los colaboradores, la concepción de la entidad, el sentido de pertenencia y la aceptación ante canales de comunicación existentes, estos aspectos permiten caracterizar la cultura de la EPN conjuntamente con la tipología de culturas que resaltan la influencia en el desarrollo de la comunicación interna.

En el capítulo cuatro se diseñan estrategias de crecimiento organizacional basadas en los indicadores del diagnóstico que darán una mejor viabilidad a la gestión de la cultura organizacional y la comunicación interna.

CAPÍTULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

La cultura organizacional refleja varios aspectos de una institución, que vienen a ser los factores y rasgos de la misma, que son practicados, cambiados e influenciados por sus miembros.

Los hábitos, las costumbres y creencias son aspectos únicos que apuntan a un cierto comportamiento dentro de la organización convirtiéndola en una subcultura, que contribuye a las percepciones que los miembros tienen con respecto a su trabajo, pues se rige por supuestos culturales diferentes, que deben en cierto punto converger.

Sin embargo, cabe recalcar, que los principios son características propias de la persona y son variables que se manejan independientemente del ambiente en donde ésta se encuentre.

Por otro lado, muy alejado es el caso de que la persona mantenga la misma actitud o comportamiento que aplica en su casa o con sus amigos, lo aplique en su lugar de trabajo.

El desarrollo de estándares de actitudes en una organización es un antecedente evidente que alude a la apatía en el lugar de trabajo, aparte comunica mediante gestos convencionales satisfacción o no de algo.

De tal manera, que los miembros de una organización emiten sensaciones organizacionales como la satisfacción laboral, sentido de pertenencia, mayor interacción y una adecuada comunicación (sensaciones interiorizadas). Así como también, mejor servicio, efectividad, pro actividad y productividad (sensaciones exteriorizadas).

En este capítulo es necesario proponer varias definiciones una significación oportuna de cultura organizacional y de comunicación organizacional interna que sean adecuadas para nuestro caso.

Tanto es así, que se requiere especificar los componentes de estas variables para acercarnos más a la realidad de la Escuela Politécnica Nacional y destacar por medio de ciertos valores, creencias, costumbres, su cultura que influye en los canales, estrategias, contenidos y formas de comunicación.

1.1 Cultura Organizacional

1.1.1 Inicios investigativos de cultura organizacional

Siendo el término *cultura* la base de cada sociedad u organización, que distingue el modo de interacción de las personas entre sí, y sobre todo cómo se comportan (actitud), sienten (percepción), piensan, actúan y trabajan. “...La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en una organización”.²

Según Anabella Dávila y Nora H. Martínez en su libro “Cultura en Organizaciones Latinas”, la cultura organizacional fue identificada como tal y se propagó en el medio organizacional en la década de los ochenta. Destacando dos factores para que sea estudiada “...Por un lado un factor, aparentemente, más fuerte, de competencia acelerada y de cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo; y por otro un factor de cambio paradigmático en el mundo de la academia”³.

En cuanto al primer factor, está asociado con los cambios económicos y sociales, ya que en esa época se empezaba a escuchar y hablar ya de efectividad, eficiencia y calidad como la búsqueda de la productividad. Por otro lado, en el segundo factor se enfocaba en la alineación entre la practicidad y la academia con el fin de demostrar que la investigación va de la mano con la practicidad, inclusive, los académicos dieron uso a esas posturas.

Es así que, la cultura organizacional fue estudiada como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones. “...esto permitió, que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización”⁴.

De tal manera, que la cultura organizacional es una característica que tiene la institución, donde proyecta objetivos específicos y directos hacia el progreso económico de una organización, por lo tanto es cambiable y puede ser utilizada. Además, se relaciona a la cultura con aspectos cualitativos, donde proporciona un cierto “control”, o mejor dicho, un cierto análisis de lo subjetivo. Con lo subjetivo tomamos en cuenta características sociológicas y percepciones psicológicas.

²Chiavenato Idalberto, Administración de los nuevos tiempos”, Mc Graw Hill, Colombia,2002, pág. 174.

³ Dávila Anabella y Martínez H. Nora, “Cultura en organizaciones Latinas” Siglo XXI, 1999, pág. 18.

⁴ Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 19.

1.1.2 Tipologías de cultura organizacional

Es importante tomar en cuenta, que el análisis de cultura organizacional va en conjunto con un sondeo de la cultura local de la cual la organización es parte, esto permite descifrar los tipos de cultura más cercanos a la realidad de la EPN, a pesar de que existe gran variedad de tipologías de cultura corporativa, se enlistarán a continuación las tipologías que reúnen varios indicadores propuestos por Lammers y Hickson (citado en Scott 1987), Enrique Diez Gutiérrez, Justo Villafañe y Charles Handy.

1.1.2.1 Cultura burocrática

“...En esta clase de cultura la concepción del hombre es paternalista y dominante, considera que hay que controlarlo para conseguir resultados eficaces. En cuanto al trabajo, se valora en los miembros de la organización el adecuado cumplimiento de sus funciones. La manera preferida de reaccionar ante los conflictos es considerar que “no existen”, y que en todo caso se reducen a enfrentamientos personales. Con un nivel de satisfacción y de motivación bajo, generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles). Por lo que terminan utilizando las reglas para resolverlos”⁵.

Practica las reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Características de la burocracia son: la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad⁶.

Esto crea una cultura burocrática con *la falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales⁷.*

Ese tipo de cultura tiene una personalidad totalmente formal, donde predomina la cultura del papel, que se la considera como la única forma estricta de adoptar y comunicar las decisiones de la organización.

1.1.2.2 Cultura permisiva

⁵Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 16

⁶Wong, Nicanor, [Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos](http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos) <http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>, (28 de junio 2012)

⁷ Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 32.

“Es la cultura que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. Se caracteriza por una cierta "anarquía organizada", donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros.

El equipo directivo intenta adaptarse a las circunstancias cambiantes del exterior, pero la imagen que da es más aparente que real. Fomenta una actividad formalizada, para que "no haya problemas. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.”⁸

Sus miembros poseen gran control sobre su trabajo y la valoración del mismo se hace en función de los resultados.

1.1.2.3 Cultura colaborativa

También conocida cultura del clan, constituida por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la auto dirección y la influencia social.

“Tiene que ver con el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: “la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Fomenta la colaboración espontánea y la participación voluntaria.

El poder está basado en la capacidad intelectual y en la resolución de problemas. Es una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de estatus y de estilo. Gira en torno a las tareas y a los resultados. La meta es realizar el trabajo, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejar que ellos resuelvan las distintas situaciones.

Se fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Además, se estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas.”⁹

⁸Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 16.

⁹Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 16

Charles Handy plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en cuanto a un sistema cultural en donde exista el poder, los roles, las tareas y las personas. Se fundamenta en una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

1.1.2.4 Cultura del poder

Se dirige y es controlado por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).¹⁰

“Posee una estructura de “tela de araña”. Depende de una fuerza central de poder muy fuerte; cuanto más cerca del centro se está, más poder e influencia se tiene. El control se ejerce también desde ese centro, principalmente a través de una red de “individuos clave”. Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia.

El éxito depende más de “a quién se conoce” que de “qué se sabe hacer”. El dinero es la principal motivación, simboliza el éxito y los resultados. Las personas son acaparadas como el dinero y la incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.”¹¹

1.1.2.5 Cultura de la función

Para Handy se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).

“Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad. La descripción exacta y la función del trabajo son más importantes que la persona que la ejecuta. La posición en la estructura es lo que da poder. No es bien admitido el poder personal, y sólo relativamente el de la experiencia.

El incremento de autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función”.¹²

1.1.2.6 Cultura de la tarea

¹⁰Wong, Nicanor, [Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos](http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos) <http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>, 28 de junio 2012)

¹¹ Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 19.

¹²Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 17

Se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).

“Es la cultura del “proyecto” o el trabajo concreto. En la cual se desarrolla una estructura en forma de red con algunos cabos más gruesos y fuertes. El poder y la influencia residen en los nudos. Sólo se reconoce la experiencia como fuente de poder.

Es una cultura de equipo, muy adaptable y flexible. Se crean equipos ad hoc que se disuelven cuando su función ha sido satisfecha. Es una cultura de la profesionalidad, abierta al diálogo y a la discusión, considerando que se gana influencia a través del debate racional. Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, ya que se aprecia la variedad y la promoción de profesionales. Responde a la remuneración por resultados.”¹³

1.1.2.7 Cultura de la personas

Basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

“Es típica de bufetes profesionales o empresas de consultoría. El individuo es el centro de todo y carecen casi de estructura. Se caracteriza por una escasa planificación del futuro y una formación discontinua (años sabáticos, segundas carreras, etc.). A causa de esto las relaciones con las empresas del entorno suelen ser débiles.

Los individuos que la componen son poco influenciables por carecer de una cultura de organización. Se sienten seguros porque tienden a ser imprescindibles. El cambio es sólo pactado. Existe una relación individual entre el líder y sus colaboradores. El máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina el tiempo libre”¹⁴.

1.2 Aproximación a la definición de cultura organizacional para el caso EPN

Después de detallar los tipos de cultura organizacional existentes, es oportuno anunciar ciertas definiciones de la misma con un denominador común.

¹³ Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 19

¹⁴ Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 20

Según Schein, *“cultura organizacional es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a circunstancias laborales (problemas)”*.¹⁵

Robbins lo define al concepto como *“...la percepción común que comparten los miembros de la organización como un sistema de significado compartido”*¹⁶. Cabe recalcar, que él considera que la cultura no puede cambiar totalmente al miembro, ya que conlleva a un sentido de identidad que sólo facilita la generación del compromiso con algo más que el interés personal del individuo, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unida a la organización. Sin embargo, la estabilidad cultural depende también de otros factores externos.

Por otro lado, Jacques afirma que cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa. En cuanto a lo que afirma Jacques: *“La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan al comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.”*¹⁷

De tal manera, que el denominador común entre estas tres definiciones es la significación de asuntos, valores, hábitos, normas compartidas entre los miembros de la institución, que figura características dirigidas hacia lo colectivo, pues al hablar de compartidas se distingue que es algo propio que se comparte, asimismo, algo que está en consenso, ya que también se añade que dichos aspectos tienen que ser aceptados.

Ahora que mantenemos un denominador común (orientaciones compartidas) es necesario definir qué es lo que se comparte, *la cultura puede ser tres cosas diferentes o bien mantener ciertos componentes expresados en tres diferentes niveles de presentación que son: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos*¹⁸. De tal manera, que la cultura posee tres niveles que a su vez son jerarquizados, y que se

¹⁵Schein Edgar, “La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica, Plaza y Janes editores, Barcelona, 1998, pág. 25

¹⁶Robbins Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice hall, México, 1996.

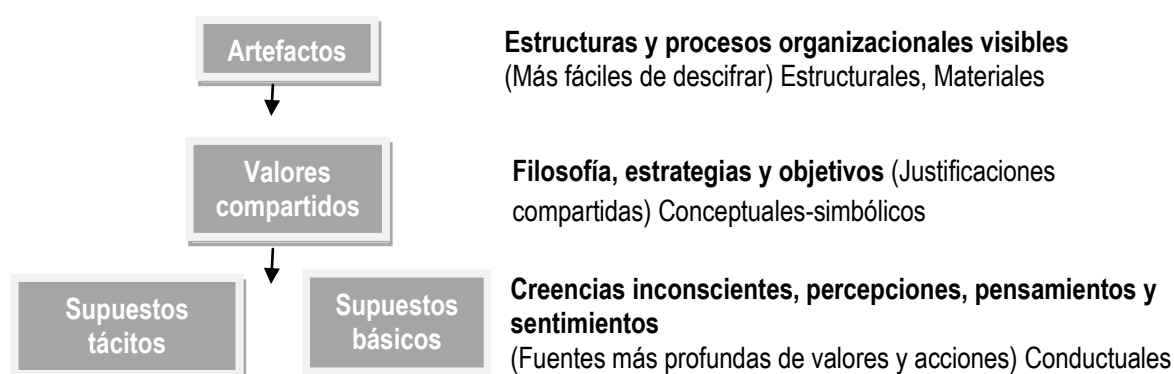
¹⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2000. Pág. 174.

¹⁸Schein, 1985.

interrelacionan; es decir, son afectados entre ellos, pues al momento de modificar uno de estos niveles se alteran los demás. Asimismo, en caso de que no exista uno de los niveles, afectará a la cultura de manera directa. Es así, que estos tres niveles apuntan a escoger los aspectos por donde se analizará la cultura de la EPN. Es importante aclarar que el análisis es interno, sin embargo, esta cultura mantienen una imagen externa que perciben los stakeholders.

Mediante el siguiente cuadro y la significación breve de cada nivel se podrá notar dicha jerarquización e interrelación, pues lo ideal para nuestro análisis es obtener dichos aspectos que caracterizan a cada nivel con el fin de identificarlos y comprobar si la comunicación ha trabajado en ellos o sino sugerir métodos para iniciar un mejoramiento de los mismos.

Gráfico No. 1: Los tres niveles de la cultura organizacional



Fuente gráfico No.1: Chiavenato, Idalberto, "Administración en los Nuevos Tiempos", Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002 (pág. 176).

Los artefactos *constituyen el primer nivel de la cultura, y es caracterizado por ser el nivel más superficial, visible y perceptible. Son lo que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura no le es familiar.*¹⁹

Es decir; que muestra lo que es por medio de cosas tangibles como son los bienes inmuebles, suministros, uniformes, música ambiental, jerga de los trabajadores, sonrisa, atención de la recepcionista, procesos de inscripción, organigrama, etc. "*Artefactos son todos aquellos elementos que en conjunto definen y revelan una cultura.*"²⁰.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2000. Pág. 176.

²⁰ Dávila Anabella y Martínez Nora H., "Cultura en organizaciones latinas", Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 19.

Vienen a ser elementos visuales y auditivos que dan pautas para que la persona como primera imagen pueda percibir su cultura. Por ejemplo, se pueden diferenciar los intereses de los miembros de la organización mediante sus conversaciones interpersonales.

*Las vías usuales para comunicarse: símbolos culturales, palabras, jergas o modismos, gestos, imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado dentro de la cultura organizacional*²¹.

El segundo nivel se denomina como valores compartidos, valores pertinentes que se tornan importantes para las personas y que definen las razones que las llevan a hacer lo que hacen. *Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.*²²

Este nivel específicamente tiene que ver con la filosofía (que rigen las políticas y toma de decisiones) y las acciones que son reflejadas debido a una buena planificación, un alto nivel de calidad, una infraestructura adecuada. *Las reglas de juego para llevarse bien con otros. El clima y sensación que produce el espacio, gerentes y empleados que interactúa con los clientes, proveedores y personas del exterior.*²³

Cabe mencionar, que sobre este punto, Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv y Sanders (1990) afirman que “los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores compartidos provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización”.²⁴

Como último nivel se encuentra el conjunto de los supuestos básicos que vienen a ser el tercer nivel de cultura, el más íntimo, profundo y oculto. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos como el sentido de pertenencia, el liderazgo, las interrelaciones, una buena comunicación, la motivación, clima laboral con armonía; es decir, supuestos dominantes de los miembros de la organización. La esencia de la cultura

²¹Wong, Nicanor, [Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos](http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos)
<http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>

²²Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2000. Pág. 176.

²³Wong, Nicanor, [Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos](http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos)
<http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>

²⁴Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 22.

está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana.²⁵

*La cultura prescribe “La manera correcta de hacer las cosas” adoptada en la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados.*²⁶ Cosas que no están dichas pero sí sobreentendidas.

Finalmente, existe un marco de análisis con siete criterios para dar un acercamiento a la definición de cultura organizacional.

Gráfico No.2: Siete criterios para definir cultura organizacional para este análisis

Definición	Símbolos, Valores compartidos, Artefactos, supuestos básicos o tácitos
Paradigma	La cultura es un elemento de la organización, es una variable, a su vez es lo que la organización es; es decir desde una perspectiva simbólica cognitiva. Establecer relaciones causales y realizar una reflexión crítica sobre actitudes sociales presentes en la organización.
Manifestación	Se puede decir que es subjetiva y a su vez objetiva, pues al ser subjetiva se analizan los supuestos, ya que conllevan a una manifestación e interpretación de los miembros, mientras que lo objetivo serían los artefactos donde se connota la realización o simbolización de lo subjetivo.
Practicidad	Como control organizacional es probable que la cultura esté íntimamente relacionada con el desempeño de la organización CULTURA= DESEMPEÑO (Wilkins y Ouchi 1983) Perspectiva utilitaria: -costo-beneficio- temas de control que provoca una formación de un pensamiento colectivo dirigido a la consecución de las metas. (Tipologías). Sin embargo, la cultura proporciona un elemento de singularidad a las organizaciones, por lo que la construcción de cultura requiere de tiempo y una visión a largo plazo.
Metodología	Metodología cualitativa. Se precisa encontrar los símbolos: historias (que pueden ser míticas, leyendas o verdaderas); íconos (manifestaciones físicas como logos, trofeos, eslogan) y rituales (ceremonias) en la organización. Además, estudiar patrones de comunicación (procesos) y el tipo de lenguaje existentes en la organización.
Segmentación	Subculturas. Cultura múltiple o cultura única. Atención en el diseño organizacional para la formación de subgrupos, requiere fundamentarse no solamente en estructurar actividades sino también en las percepciones de la función y la responsabilidad profesional.

²⁵Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 21.

²⁶Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Quinta edición, Mc Graw Hill, país, 2000. Pág. 176.

Apertura

Tiene en cuenta las relaciones existentes entre la organización y otras organizaciones o elementos del medio en que ésta está inmersa.

Fuente gráfico No.2: Anabella Dávila y Nora H. Martínez, "Cultura en Organizaciones Latinas", Siglo Veintiuno Editores, Mexico, 1999, pág. 35

1.3 Definición de cultura organizacional

Considerando estos siete criterios se puede definir el significado de la cultura organizacional que va a ser analizada en la Escuela Politécnica Nacional.

De tal manera, que se define como una manifestación subjetiva de los supuestos tácitos, valores, símbolos y artefactos de cada organización, que mezcla creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que son percibidos y compartidos por sus miembros. Además, define la manera particular, la identidad de una organización y su ambiente. Lógicamente, tiene que ver con el desempeño de los miembros de una organización y su influencia inclusive abarca en los procesos de la misma.

Es importante mencionar, que la cultura establece los objetivos de la organización y mediante varios aspectos *"se impondrá como una necesidad competitiva y como una manifestación más de la identidad y la imagen corporativa"*²⁷

La misma que ya no puede sintetizarse en un logotipo, una etiqueta, o un eslogan puesto en un anuncio, *sino que debe construirse como un referente integral, donde se suman la historia, tradición, calidad de servicio, actitud institucional, cultura interna y el compromiso con el mercado, pero principalmente debe articularse como una forma de aparecer en la sociedad bajo el aura de la personalidad y el comportamiento institucional evidenciada en sus acciones permanentes.*²⁸

De tal manera, que no son los discursos los que transmiten esta identidad, sino las personas (cliente interno, en este caso) serán quienes transmiten la calidad de una institución, serán los afectos de identificación, sus valores de pertenencia, su grado de motivación, su nivel de liderazgo aquellos que generen una cultura corporativa con personalidad.

1.3.1 Factores integrantes de la cultura

²⁷ Costa, Joan, Imagen corporativa del siglo XXI, LA Crujía, Buenos Aires, 2001, pág. 34.

²⁸ Costa, Joan Dircom estrategia de la complejidad, editorial Aldea Global, Barcelona, 2009, pág. 152.

1.3.1.1 Historias

Son aquellas narraciones de diversos hechos referentes a los fundadores de la organización; es decir, son relatos acerca de las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la organización.

1.3.1.2 Rituales

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Asimismo, reflejan las metas más relevantes y a largo plazo, y por medio de esto se puede identificar las personas imprescindibles y las prescindibles. Por ejemplo, pueden ser las novatadas para el personal nuevo, entre otros rituales como rezar el Ángelus en el mes de la Virgen.

1.3.1.3 Símbolos materiales

Aquí entran en juego las piezas gráficas, los colores corporativos, los materiales con el cual construyen la infraestructura (escudos, etc.) lo cual permite una identificación única de la institución. Por ejemplo, la Escuela Politécnica Nacional tendría como símbolo material su mascota El Búho.

1.3.1.4 Lenguaje

La jerga organizacional es típico elemento de la cultura, que crea una terminología característica de la institución, ya que al incorporar un lenguaje auténtico permite la diferenciación de grupos. Por ejemplo, el desarrollo de términos especiales para identificar los departamentos, proveedores, procesos, productos y más cosas relacionadas con su actividad sirve de denominador común para el personal que une por medio de esto a una determinada cultura o subcultura.

1.3.2 Importancia de la cultura organizacional

La cultura presenta un fuerte y creciente impacto en el desempeño de las organizaciones. Es así, que la cultura corporativa tiene un efecto significativo a largo plazo sobre el desempeño económico de la organización, ya que puede aumentar el mismo al manejar o fomentar de mejor manera la cultura existente enraizada a la efectividad y pro actividad.

La cultura organizacional es considerada como un factor importante en la determinación del éxito o del fracaso de las organizaciones. Sin embargo, es una variable cuyo foco

principal se encuentra en mantener ciertos convencionalismos para que exista calidad humana dentro de la organización. Es decir, tiene que apegarse al movimiento humanístico donde se integran los artefactos, valores compartidos, supuestos básicos y tácitos.

Hace más de 200 años, en 431 .a. C, Pericles, en la antigua Grecia urgía con elocuencia a los atenienses, que estaban en guerra con los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, la importancia de la dignidad individual y la promoción basada en el desempeño.

*Pericles comprendió que los valores subyacentes podrán significar victoria o derrota. Estos valores no son tan diferentes a los patrocinados por muchas compañías estadounidenses.*²⁹

De tal manera, que da énfasis a la salud mental para operar en el cambio de actitud, en el trabajo en equipo y el desempeño conjunto.

La cultura organizacional es una variable dependiente de la organización y su importancia radica como factor influyente desde los procesos técnicos corporativos hasta la comunicación informal.

Para Robbins (1991), *la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.*

Gráfico No. 3 Importancia de la Cultura Organizacional

Los valores en una cultura institucional de carácter participativo

La Dirección debe tener presente los siguientes valores	Los empleados deben tener presente	Valores para las tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las personas • Estar a la escucha • Motivar y dar confianza • Distribuir responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las personas • Desarrollo personal • Innovación • Motivación • Sentido de integración • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Investigación sobre las causas últimas • Medir siempre lo necesario • Gobierno de los procesos

²⁹ Koontz, Administración una perspectiva global y empresarial, Mc Graw Hill, México, 2008. Pág. 277.

<ul style="list-style-type: none"> • y delegar • Buscar Consenso • Gestión participativa de los planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalidad • Dinámica de mejora continua
---	--

Fuente gráfico No.3: Koontz, Administración una perspectiva global y empresarial, Mc Graw Hill, México, 2008. Pág. 277.

1.3.3 Funciones de la Cultura Organizacional

Trelles concluye que, *"la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos"*³⁰.

De tal manera que existen ciertas funciones de la cultura organizacional que aclaran su importancia a la vez. Una de las principales funciones es la función legitimadora donde justifica el sentido y valor de la organización, que permite la orientación y la finalidad para crear una base sólida donde se puede visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido. Dicha función debe ser seguida por la función adaptativa que logra una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".

Por otro lado, la cultura corporativa se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa que refleja su función epistemológica. Asimismo, es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista.

También es simbólica, ya que representa la vida social de un grupo, que comparte y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, su función reguladora (controladora) es como una guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

Finalmente, tiene la función que alude a una de las necesidades del ser humano, que es la función motivadora donde los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes.

³⁰En línea: Rodríguez, Ingrid, "Cultura Organizacional", <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>, 10 feb 2013

Las investigaciones más recientes sugieren que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y toma de riesgos, atención al detalle (precisión, análisis y atención)
- Orientación a los resultados (gerencia enfoque a resultados)
- Orientación hacia las personas (efecto en los integrantes)
- Orientación al equipo
- Energía (Emprendedora y competitiva)
- Estabilidad (actividades organizacionales que mantienen el statu quo en vez del crecimiento).³¹

Schein (1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

El siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

1.3.4 ¿Existe el cambio y mejoramiento de cultura?

Al hablar de un mejoramiento de cultura en primera instancia hay que distinguir el tipo de cultura organizacional de acuerdo a la forma en que se manifiesta, ya que mientras más fuerte sea la cultura de una organización, menos interesada estará la empresa en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados. Debido a que las directrices se interiorizan en los empleados cuando han aceptado la cultura de la organización y, cuando a través de una amplia aceptación y puesta en práctica de los ejes (valores y creencias) se ven revelados.

La relación existente entre artefactos, supuestos básicos, tácitos y valores compartidos es muy estrecha. Es así, que hoy se habla mucho del cambio de valores como el liderazgo, la actitud positiva, la pro actividad, trabajo en equipo. Es fundamental replantear los valores, los cambios de conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa. Además con nuevas metas.

³¹En línea: Hernández [Gabriela y Cendejas](#) Gerardo "Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI

Los nuevos valores organizacionales deberán replantearse, modificarse o crearse a partir de cuatro nuevos ejes del sistema conocido como reeducación de las organizaciones en función del entorno. Para esclarecer un poco a que se refieren estos ejes y cómo están enlazados, a continuación se explica el sentido de cada uno:

1.3.4.1 Gestión del conocimiento

*La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*³².

En nuestro caso, la institución cuenta con 531 empleados administrativos, lo cual es una cantidad más compleja y grande, por lo que se requerirá mayor gestión de conocimiento, pero asimismo, se obtendrá un capital intelectual potencial que dará ventajas competitivas.

1.3.4.2 Aprendizaje organizacional

*Es el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus clientes internos y externos por lo que es la mejor herramienta de la gestión del conocimiento. (Dixon, en García y Palacios, 2002)*³³

En el siglo XXI, las empresas están en la búsqueda de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno; es decir, a la tecnología, a los descubrimientos, al arte, en fin cuestiones de cultura general. Es así, que el aprendizaje organizacional, por lo tanto, permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, le convierte en un medio solucionador de problemas cada vez más complejos, y dan apertura al aprendizaje compartido con una efectividad determinada, que genera cohesión, identidad con la empresa y su cultura organizacional.

³² En línea: Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, “Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI,
<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html>

³³ En línea: Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, “Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI,
<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html>

1.3.4.3 Innovación

La innovación es el nuevo instrumento de competitividad. Los instrumentos de gestión deben cambiar hacia formas más dinámicas de acción y reacción. En esencia el conocimiento en la empresa sirve para cambiar o para innovar. El dominio y desarrollo de los conocimientos constituye el sustrato básico para la innovación. La innovación siempre está situada entre el conocimiento y la competitividad.

*De las circunstancias externas a las organizaciones, se apela constantemente a **la innovación** como la forma de responder ciertamente a nuevas situaciones. Se supone que actuando con la diligencia adecuada y a veces con la anticipación suficiente, se puede responder a tiempo y certeramente incorporando cambios uno tras otro.³⁴*

1.3.4.4 Responsabilidad social de la empresa (RSE)

Denominada también como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos y obedece al mandato de la sociedad por una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.³⁵

Hoy en día, las empresas piensan como parte de su estrategia de negocio la aplicación de procesos que sofoquen las necesidades sociales, laborales, medioambientales que se dan a flote en su entorno, que orientan sus procesos o actividades con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, de la misma manera toman en cuenta que su accionar debe garantizar la protección del medio ambiente y fomentar la responsabilidad social, tanto como actores de la actividad como aseguradores de cumplir los intereses de los consumidores.

³⁴En línea: Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, "Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo

XXI,<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/herandezcendejas.html>

³⁵ En línea: Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, "Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo

XXI,<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/herandezcendejas.html>

Además, en esta era tecnológica y el auge de las redes sociales y foros de participación virtuales se trabaja en tendencias de transparencia e información. De tal manera, que estos ejes son adquiridos con mayor intensidad dependiendo de sus necesidades de respuesta con el entorno; es decir, la cultura organizacional será modificada siempre y cuando se aplique con mayor precisión cada uno de los ejes.

En este orden de ideas, el cambio de la cultura y sus valores implica la modificación de un estado, una condición o situación, que viene a ser una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos significativos. Es importante mencionar que ahora se vive una Revolución de la Información, que por medio de este cuadro se podrá poner en realce los valores que la mayoría de empresas están evidenciando.

Gráfico No. 4: La realidad corporativa del siglo XXI en cuanto a sus valores

Valores	Época	Revolución de la Información
Actividad Dominante		Información Servicio
Conocimiento Dominante		Ciencia de la Información Tecnología
Objeto de transacción		El servicio La imagen de la empresa
Cultura empresarial		Identidad/ Calidad Motivación
Escuelas de dirección		Management en la red Praxeología (Ciencias de la acción)
Publicidad		Se integra a la comunicación global
Marketing		Hay que querer lo que la gente quiere
La imagen de la empresa se basa en		Coordinar todos los recursos de la acción y la comunicación
Comunicación Dominante		Institucional+ Comercial + Organizacional

Fuente gráfico No. 5: Costa Joan, "El Director de Comunicación, Dirección de comunicación empresarial e institucional", Editorial Gestion2000.com, 2000, pág. 48.

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelvan un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Es así, que una transformación hacia los ejes es un cambio lento y en ocasiones hasta confuso, por lo que es básico analizar la capacidad de la organización para manejar los futuros cambios, pues identificar si están preparados para esto, en cuanto a infraestructura, capacidad de recepción de las capacitaciones, nivel de manejo de la tecnología, si los miembros están aptos al cambio, pues se requiere un alto nivel de compromiso, participación activa, inversión y apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, ya que sin eso es muy probable que el cambio no sea exitoso.

El proceso de reeducación de las organizaciones, enfocadas a los nuevos valores organizacionales (gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, nuevas tecnologías y responsabilidad social) asegura que el nuevo estado del comportamiento organizacional sea relativamente adecuado a las demandas actuales del entorno.

1.4 Comunicación interna

1.4.1 Comunicación organizacional

Al querer desarrollar la definición de comunicación interna, es recomendable iniciar diciendo que comunicación proviene del término latino "communicatio" con significados que para nuestro caso son adecuados como: "participación", "poner en común", "compartir".

De la misma manera, hay que especificar que la información *es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado*³⁶. En la etimología latina, tienen la raíz *in* que significa «dentro», y *formatio e informo*, que quieren decir «formación», «formar», «modelar». Significa entonces *«formar o modelar dentro» del cerebro de otro u otros, datos, mensajes, conocimientos, convicciones. Que tiene un significado, debe ser importante para el destinatario, debe estar vigente y debe tener validez sobre todo para el emisor.*³⁷

Para hablar brevemente de la historia de la terminología de comunicación en el ámbito empresarial, se conoce que a mediados de los 90's no existía una herramienta técnica para manejar los nuevos problemas o situaciones en la organización, es así, que se empezó a usar la comunicación como la solución "todopoderosa", pues se confiaba que se arreglarían todos los problemas empresariales comunicando.

³⁶Brandolini Alejandra, "Comunicación Interna", Editorial La Crujía, Argentina, 2009. Pág. 9.

³⁷ Brandolini Alejandra, "Comunicación Interna", Editorial La Crujía, Argentina, 2009. Pág. 9.

*Fue entonces en 1977 cuando se preconizó la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos comunicativos. Lo que ciertamente contribuyó a vislumbrar una nueva cultura de la comunicación empresarial en Europa.*³⁸

De tal manera, que fue aquí cuando se hablaba de una comunicación integral, para dar una concepción sistémica, donde la comunicación era la que formaba, producía, coordinaba todas las formas de comunicar para proyectar un mensaje único; es decir, causaba una concepción totalitaria de la gestión de la comunicación.

Es así, que no se desintegraba la comunicación de la acción, las mismas que tienen dos alineaciones, por un lado, el acto donde refleja el rendimiento, y por otro lado la ética entre la conducta y los mensajes.

La comunicación es estratégica con tres características que le dan su esencia: proyectual, vectorial e instrumental. Además, La comunicación que no actúa, no existe. Y la actuación que no comunica valores, es pura inercia sin significado.³⁹

Para Joan Costa "el cómo deviene es más importante que el qué; lo que distingue a una organización no es lo que hace genéricamente (educación, moda su actividad en sí) sino el modo propio cómo lo vive y lo hace: su estilo, innovación, calidad, valores, conducta y, claro, la forma en cómo comunica lo que hace".

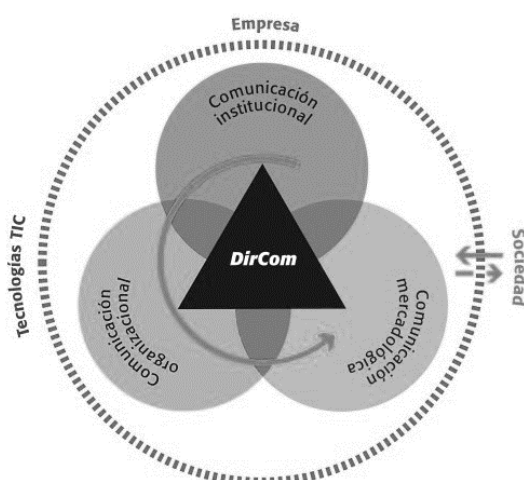
Es importante mencionar, que las acciones atienden a la política general de la organización, a sus metas y objetivos, mientras que las comunicaciones son meticulosamente elaboradas, planificadas y difundidas mediante un programa, que a su vez será controlado y presupuestado.

De tal manera, que Costa expone un triángulo de la comunicación donde especifica que la comunicación es de carácter transversal, ya que la actividad comunicacional atraviesa por todos los procedimientos de la organización y por lo tanto es vectorial, donde busca una conexión con los stakeholders y no de forma vertical.

Gráfico No. 5: Triángulo de la Comunicación en la organización

³⁸Costa Joan, El Director de Comunicación, Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestion2000.com, pág. 48.

³⁹Costa Joan, El Director de Comunicación, Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestion2000.com, pág. 50.



Fuente gráfico No. 5: En línea: Costa, Joan, "Balance Provisional – El Símbolo DirCom", <http://www.joancosta.com/content.htm>, 11 feb 2013.

Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura, bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas institucionales que permiten la cohesión de grupos, que es un factor fundamental en una comunión de creencias.⁴⁰

1.4.2 Comunicación interna

Según Francisca Morales en su declaración acerca de la comunicación interna en el libro "Dirección de Comunicación empresarial e institucional" de la editorial Gestión 2000.com, explica que fue a inicios de los 90 cuando se empezó a tomar en cuenta a la comunicación interna como una disciplina para la gestión empresarial, ya que se aproximaba a la generación de valor, colaborando en la productividad, pues al ser transversal se veía con mucha fuerza y representación como otras disciplinas como finanzas, Recursos Humanos entre otras. Sin embargo, ya se venía escuchando éste término desde finales de los 70 y principios de los 80.

La Dirección de Comunicación sería el lugar de aplicación de la comunicación interna debido a su característica transversal donde su primer público son los empleados de la organización, desde el presidente y la alta dirección hasta el colaborador último de logística. Esta disciplina inició con dos principios básicos: la confianza y lealtad.

⁴⁰Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, "Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI", <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html>

Kreps define a la comunicación interna como “*El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas*”⁴¹. Esta característica que tienen todas las organizaciones, unas más acentuadas que otras, tiene el rol de gestionar internamente la confianza entre los miembros de la organización y crear una visión compartida hacia las metas, y de paso forjar su cultura.

Es decir, la comunicación interna trabaja *en armonizar acciones a partir de una estrategia generalista y polivalente, capaz de relacionar integralmente las funciones, las políticas y las acciones comunicativas y simbólicas, transformando la comunicación puramente instrumental (publicidad, RRPP, diseño, etc.) en una comunicación estratégica, vectorial y particularmente efectiva*.⁴² Además, persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementado la motivación y la productividad.

Es importante recalcar, que en la actualidad existen empresas que practican la temática cultural en el proceso de selección donde contemplan una entrevista para dar a conocer al posible seleccionado la cultura de la empresa y analizar si se identificó con la misma, ya que para gestionar bien la comunicación interna no sólo depende de la dirección de comunicación sino de que los procesos sean canales para que la misma esté a flote.

En este caso el Departamento de Recursos Humanos fue el canal de comunicación para crear en el posible seleccionado una percepción de la cultura de la empresa, lo cual aparte de ser política viene a ser un proceso con interés en comunicar acerca de todos los eventos relacionados con la empresa, en este caso su identidad, filosofía y/o cultura.

Se contempla este ejemplo, para decir, que la comunicación interna es un medio imprescindible para la producción de cultura organizacional, que forja un espíritu de equipo con compromiso hacia los objetivos de la institución y que es reflejado en la calidad entregada en todos sus procesos.

Finalmente, hay que resaltar, que las comunicaciones también el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de

⁴¹ Varios autores, Morales, Francisca, Comunicación Interna, “Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Editorial”, Gestión2000.com, pág. 220

⁴² Varios autores, Costa Joan, El Director de Comunicación, “Dirección de comunicación empresarial e institucional, editorial”, Gestión2000.com, pág. 50.

comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales⁴³

1.4.2.1 Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna al ser transversal no sólo tiene que ser la difusora de algún mensaje sino que también tiene que generar una respuesta para crear una interacción entre los miembros y que a su vez se vaya afianzando la posibilidad de ser escuchados, pues ahí es cuando se alienta a los empleados y se motiva al crear espacios de interés personal.

De tal manera, que la comunicación interna practica viarias funciones al momento de su acción. A parte de crear un clima de implicación e integración de los miembros de la misma, a su vez aumenta la motivación.

1.4.2.1.1 Función investigadora

Tener en consideración factores importantes para la elaboración de políticas de comunicación que sean acopladas a las necesidades de los miembros de la institución, y mediante estrategias hacer que la participación exista, pues se requiere de respuestas para cualquier modificación.

1.4.2.1.2 Función de orientar

Fomentar los mensajes a una sola ilusión, sensibilizando aspectos de identidad hacia una gestión empresarial participativa. Para esto se requiere realizar por fases el accionar de comunicación y anteceder con las preguntas qué, quién, cuándo, dónde, y por qué.

1.4.2.1.3 Función de informar

La comunicación interna tiene la función de informar de manera adecuada los cambios, novedades, capacitaciones, nuevas reformas para mitigar rumores y desarrollar motivación al dar a conocer que estamos informando a nuestros trabajadores. Es así, que solucionamos las necesidades de información al público interno.

1.4.2.1.4 Animar, socializar y coordinar

⁴³Fernández Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1991.

Constituye “consolidar este dicho “La unión hace la fuerza”, pues aquí la idea es de construir redes de corresponsales, gente activa que refuerce el quehacer de la comunicación interna, donde se coordina las actividades de los miembros en el cumplimiento de las tareas de la organización mediante la participación. Aquí, también se puede animar a que el personal organice campañas para medir el efecto de la comunicación interna. Asimismo, se socializa con la finalidad de forjar la cultura.

1.4.2.1.5 Formar

Aquí se trabaja en el mejoramiento continuo de la aplicación de canales, contenidos, en sí el perfeccionamiento de comunicación institucional. Sus políticas, estrategias, planes son aspectos que se deben conocer.

1.4.2.1.6 Proporcionar retroalimentación

Al crear momentos y espacios interactivos, se dará una especie de estado de actividades actuales de la institución, es así que se proporciona un feedback.

1.4.2.2 Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna al tener una dirección transversal dentro de la organización abarca todos los niveles de gestión, pues es la herramienta que apoya la mejoría de resultados y por ende su rentabilidad. Igualmente, integra una visión en todos los colaboradores, pues maneja discursos y lenguajes (jerga de la institución) con el fin de conquistar proyectos en común.

Por otro lado, produce una cohesión entre departamentos y fortalece la cultura, de esta manera aumenta el interés del trabajo en sus colaboradores, consiguiendo una interiorización de los objetivos institucionales adjudicándose una apropiación de los mismos. (Motivación)

Otro de los objetivos es que da una función más a todos sus colaboradores, que es la de comunicar, creando un feedback, donde todo el personal conoce tanto los problemas como los objetivos. Sin embargo, la comunicación interna tiene el objetivo de que la información sea transparente y que conlleve a la gestión empresarial. De la misma manera, refuerza la característica de trabajo en equipo, pues consolida la participación y solución en equipo.

Finalmente, tiene un objetivo inclusive afectivo, pues propicia una cercanía entre la dirección y los trabajadores, que permite una auto gestión de transmitir, difundir la imagen corporativa hacia el exterior.

1.4.2.3 La importancia de la comunicación interna

En un mundo global de permanente cambio y afianzamiento de las subjetividades, más que un mensaje de persuasión, es necesario transmitir más allá de la información útil y veraz, las emociones, sentimientos y valores que puedan ser reconocidos por los públicos de una forma transparente y creíble. Para la institución educativa actual, la comunicación de la imagen significa la mejor manera de instalar el valor agregado y diferencial que represente simultáneamente el cuerpo y el alma organizacional.⁴⁴

De tal manera, que la comunicación interna es la gestora de que este valor agregado sea interiorizado en los colaboradores, a pesar de que es evidente que hay una disputa entre productos y servicios universitarios, ya que las universidades tendrán que sobrevivir no a las propuestas que mayor cantidad de cliente alumnos consigan, sino aquellas estrategias que logren dar valor agregado y diferenciado a sus propuestas, logrando generar en el tiempo una imagen integral y particular en todos los ámbitos de acción de la universidad, asumiendo el peso específico de confianza, conducta y credibilidad que como institución educativa le corresponde proyectar.

“La comunicación interna aflora los mensajes emitidos y recibido, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”.⁴⁵ y logra una asimilación de conexión interna entre los participantes; es decir, consolida el reconocimiento social entre los colaboradores, dando un prestigio a las actividades de la institución y creando un ambiente externo de imagen favorable en sí.

Es importante porque no sólo conlleva el sentido de comunicar la información, sino que va más allá, pues es trascendental porque al fusionar dos perspectivas diferentes, donde uno puede ver a través de la perspectiva del otro y viceversa, pues *se puede ver algo que nunca habrán vistos a solas.⁴⁶*

“Invertir en la comunicación interna significa potenciar la dimensión sensible de la propia marca, para lograr un compromiso y un vínculo afectivo real, la cual se hará visible en la

⁴⁴Olórtégui, Gutiérrez, Mario, “Joan Costa ed. DIRCOM estrategia de la complejidad, editorial Aldea Global, Barcelona, 2009 pág. 148

⁴⁵Brabdolini, Alejandra y Gonzales, Frígoli, “Comunicación interna” Argentina 2009.

⁴⁶Elías Joan, Mascaray José, “Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, Editorial Gestión 2000 S. A, Barcelona 1998. Pág. 51

*atmósfera y clima laboral que se respira tanto en la gestión interna como en los servicios”.*⁴⁷

1.4.2.4 Tipos de comunicación interna

Los tipos de comunicación interna conforman el carácter real de la organización, donde predominan dos grupos principales que se definen en cuanto a su función que son; la comunicación formal y la comunicación informal. De la misma forma, se divide en cuanto al nivel de recepción y estructura en comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Gráfico No. 6: Tipos de comunicación y su correlación⁴⁸

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes.

Fuente gráfico No. 7: Lucas Marín, 1997.

1.4.2.4.1 Comunicación formal

Se evidencia en canales oficiales, donde se transmiten mensajes reconocidos de forma explícita, y son bien establecidos por el organigrama, es así, que tiene dos aspectos fundamentales, que son la organización funcional, la misma que tiene marcadas las funciones y las tareas, donde se divide el trabajo y la organización jerárquica es donde se muestran las líneas de autoridad de la empresa y va desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

1.4.2.4.2 Comunicación informal

Los canales de comunicación no están planificados, surgen de conversaciones informales, relaciones sociales que se desarrollan de manera espontánea, no oficial. Está motivada por el propio interés del individuo y es por una gestión de objetivos.

⁴⁷Olórtégui, Gutierrez, Mario, “Joan Costa ed. DIRCOM estrategia de la complejidad, editorial Aldea Global, Barcelona, 2009 pág. 155

La principal manifestación de esta comunicación es el rumor, y se suele dar cuando los canales de la comunicación formal no brindan información suficiente y esto afecta a la organización.

1.4.2.4.3 Comunicación ascendente o vertical

Esta comunicación proviene desde la base de los colaboradores y se distribuye hacia diferentes canales formales de comunicación en función de cómo estén organizados, hacia la alta dirección de la empresa. Permite una organización participativa hacia los logros, a su vez da una retroalimentación donde todos los cargos son escuchados, de manera positiva o negativa.

El objetivo general; de esta comunicación es favorecer el diálogo social en la organización. Además, es una comunicación de comprobación en el caso de que algún comunicado que provino desde altos mandos ha tenido una difusión de manera correcta. Además, recoge inputs procedentes de todos los rincones de la organización.

Objetivos:

- Proporcionar a los directivos el feedback que necesitan para tomar decisiones, a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa y que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros más bajos de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensifica la cultura organizacional.

1.4.2.4.4 Comunicación descendente o vertical

Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los otros departamentos. En cuanto al contenido, la información debe ser veraz, breve y relacionada con las actividades que se deben cumplir como empresa, así como también resultados y objetivos actualizados de la misma.

Esta comunicación es una fuente de fortalecimiento institucional, pues reduce el rumor, y está direccionada a garantizar que todos los miembros conozcan a la organización, su cultura, metas, principios, necesidades. Asimismo, fortalece los roles jerárquicos, pues al

ser una comunicación operativa, hace que los miembros sientan más de cerca la realidad de la organización internalicen la información.

Sin embargo, esta comunicación no asegura un feedback, y puede llegar a saturar a su público meta con mensajes, inclusive mensajes con cierto lenguaje que hasta ocasiona desinformación.

Objetivos:

- Implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor
- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que propone la organización
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización.
- Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa.
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

1.4.2.4.5 Comunicación horizontal

*Es aquella que se produce entre las personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora.*⁴⁹

La comunicación horizontal implica la participación de todas las personas para que las actividades sean efectivas, pues emplea lo individual por una gestión empresarial, de la misma manera, esta comunicación facilita intercambios entre los departamentos y permite una comunicación fluida con un sentimiento de pertenencia y participación en equipo.

Objetivos:

- Implicar o involucrar a todos los miembros de la organización. Con el fin de favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los departamentos

⁴⁹Costa Joan, El Director de Comunicación, Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestion2000.com, pág. 233.

- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización.
- Mejorar el desarrollo organizativo y agilizar los procesos de gestión
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización

1.4.2.5 Canales de comunicación

Los canales de comunicación tienen la función de permitir un desarrollo, una coordinación y cumplimiento de las tareas con fines de ejecutar los objetivos para el bienestar de la organización, por lo tanto del público interno en sí. Es sin duda, que la organización sin los colaboradores no podría ser organización, por lo tanto los canales necesarios para la comunicación interna son multifuncionales, pero es importante seleccionar el adecuado con estas preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para quién?, ya que de esta manera el medio será mejor utilizado y no provocará una mezcla de todo con todos.

Existe una propuesta del psicólogo americano Harold Lasswell, donde pondera ejes definidores de una acción comunicativa y son:

¿Quién comunica? (en cada caso), pues es necesario identificar las principales fuentes estratégicas emisoras-receptoras de mensajes e información, las principales fuentes emisoras suelen ser el Directorio, Departamento de RR.HH., Departamento de Relaciones Institucionales, Marketing, dejando a un lado a los demás departamentos como el de Administración, Ventas, entre otros.

El siguiente punto a identificar sería **¿Qué comunica?** Ya que los contenidos de las comunicaciones enlazan quién con qué, asimismo, se concreta un cierto objetivo específico para un cierto público, pues todo depende del objetivo del emisor, pues cada público tiene cierto interés. Por ejemplo, no es lo mismo anunciar algo a los accionistas, que al personal administrativo, siempre ponderará la motivación y la intensidad del mensaje.

Como tercer punto es **¿Con quién?** Se refiere a identificar los lenguajes que se van a usar, dependiendo el público, pues de acuerdo a quién se va a dirigir, se dirá lo qué se va a decir y con quién se va a determinar los contenidos.

El último punto es **¿Por qué medios?** Pues después de definir el quién, el qué y el con quién se define el medio por el cual va a ser difundido el mensaje, es así, este punto canaliza el vehículo del mensaje a sus destinatarios específicos.

Es importante mencionar, que Joan Acosta aumentó 3 ejes más a esta estructura de la acción de comunicar que fue realizado por Harold Laswell en 1915 y son: ¿Con qué objetivos?, ¿Con qué inversión? y ¿Con qué resultados? Que se van después de los tres primeros puntos. De tal manera que este modelo se amplía para determinar las pautas para comunicar antes de escoger el canal o medio de comunicación.

1.4.3 Intracomunicación

*La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo.*⁵⁰

Es una característica determinante en la gestión estratégica empresarial, al menos se toma este enfoque para esta tesis, puesto que la función de la comunicación no es convencer, sino ampliar, facilitar enfoques, actitudes, perspectivas de una misma realidad, donde el uno puede ver en el otro, guiados en un mismo objetivo, por el bien de la empresa por ende por el bien de ellos mismos.

De tal manera, que la comunicación al ser un proceso intrínseco de la organización, y la intercomunicación es *el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella.*⁵¹

Siendo así, la intracomunicación es un agente de cambio, es un instrumento, una estrategia que propone una revalorización de la cultura existente en la organización. Tanto es así, que es un apoyo pilar colaborativo de la comunicación interna donde cataliza, relaciona, involucra a la formación, toma en cuenta a mandos activos con un mix estratégico.

1.5 Teoría Humanística de Elton Mayo

El estudio del caso de la Western Electric's Hawthorne Works de Chicago, más conocida como caso Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932 por el sociólogo Elton Mayo trae consigo una ola de cambios para las organizaciones.

Es así, que se iniciará con las comparaciones más relevantes entre la teoría humanística y las teorías clásicas de administración (Fayol y Taylor) con el fin de dar un breve

⁵⁰Elías Joan, Mascaray José, "Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, Editorial Gestión 2000 S. A, Barcelona 1998. Pág. 55

⁵¹Elías Joan, Mascaray José, "Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, Editorial Gestión 2000 S. A, Barcelona 1998. Pág. 55

escenario de los postulados con una nueva concepción del ser humano ahora como un hombre social y ya no un ser "homo economicus".

De tal manera, que la teoría de las relaciones humanas o humanística se posiciona con un nuevo lenguaje y códigos en la organización, pues ahora ya no se habla de autoridad, jerarquización, incentivos salariales, racionalización de trabajo, departamentalización, sino se habla de liderazgo, actitudes, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, motivación, percepción, en sí códigos sociológicos humanísticos.

Caber recalcar, que mientras que Taylor, más conocido como el padre de la administración, era una persona con un liderazgo potencial y económicamente acomodado, solo se preocupaba por crear procesos en cuanto a las ganancias del patrón de una organización, mientras que Elton Mayo tenía la preocupación de las necesidades de los trabajadores.

1.5.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Gráfico No. 7: Comparación entre Teoría Clásica y Teoría Humanística

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estudia a la organización como una máquina. • Hace énfasis en las tareas o en la tecnología • Se inspira en sistemas de ingeniería • Autoridad centralizada • Líneas claras de autoridad • Especialización y competencia técnica • Acentuada división del trabajo • Confianza en reglas y reglamentos • Clara separación entre línea y staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia a la organización como grupos de personas • Hace énfasis en las personas • Se inspira en sistemas de psicología • Delegación plena de autoridad • Autonomía del trabajador • Confianza y apertura • Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados • Confianza en las personas • Dinámica grupal e interpersonal

Fuente gráfico No.8: Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de administración, Mc Graw Hill, México, 2006, pág 115.

Mediante esta comparación se puede familiarizar el panorama de lo que es la teoría de las Relaciones Humanas, que surgió en la segunda década del siglo XX, después de la gran depresión económica que abrumó a todo el mundo (1929) y fue ahí, donde existieron sucesos sociales, económicos y políticos, como la inflación, la elevada tasa de desempleo, una fuerte actividad sindical, en fin, cambios que dieron lugar a la ruptura de paradigmas administrativos y sobre todo intensificó la búsqueda por la eficiencia en las organizaciones.

Como primer punto, la Teoría de las Relaciones Humanas se enfoca en las personas que participan en una organización, las cuales tienen sus objetivos, capacidades, aptitudes y creencias individuales, y se identifica con variables como grupos sociales, motivación y personas, traspasando de aspectos técnicos y formales a aspectos psicológicos y sociológicos.

De tal manera, que en 1930 surgieron estudios de las ciencias sociales y se enfatizó más una de ellas, que es la Psicología del Trabajo, la misma que se enfocaba en la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos en el trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Por lo que, la Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, que en Estados Unidos sobre todo se buscaba una salida de los conceptos rígidos de la Teoría Clásica, y de esta manera democratizar los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las ciencias humanas, que demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.
3. *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin. Fueron fundamentales para el humanismo de la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela. Los anteriores nombrados contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.*
4. *Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932 rompieron los postulados de la teoría Clásica de la Administración.*⁵²

Asimismo, esta teoría se basa en la postura de Abraham Maslow con respecto a la motivación humana y propone que *el trabajo es tan natural como el juego, que los colaboradores desean tener responsabilidades y oportunidades que les motive para*

⁵²Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de administración, Mc Graw Hill, México, 2006, pág 119

*utilizar su capacidad intelectual y para desarrollar su creatividad en la satisfacción de sus necesidades personales y de auto actualización.*⁵³

1.5.2 Caso Western Electric' s Hawthorne Works de Chicago

1.5.2.1 Elton Mayo

Nacido en Adelaida, Australia en 1880, murió en 1949, fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el *movimiento por las relaciones humanas*. Su interés primordial fue estudiar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores.

1.5.2.2 Efecto Hawthorne

Un punto de partida para este enfoque de la Teoría de las Relaciones Humanas en el desarrollo organizacional surgió a partir del experimento de Hawthorne, donde Elton Mayo, aplicó una variable, la intensidad de la luz en el lugar de trabajo, con el fin de confirmar la fatiga, actitudes de los trabajadores y más aspectos humanísticos en la organización.

Esta investigación duró cinco años a partir de 1927 a 1932, con varias fases, pues el objetivo *era la correlación entre la productividad e iluminación del lugar de trabajo bajo supuestos de la Administración Científica.*⁵⁴

Es importante recalcar, que los directivos de la empresa Hawthorne estaban más preocupados por conocer a sus empleados que aumentar la producción, de tal manera, que la investigación se extendió debido a que salieron a flote variables psicológicas y como era de mucho interés se propició a que esta investigación culmine a pesar del tiempo y material empleado.

⁵³ Collado Fernández C. y Galguera Laura, La comunicación humana en el mundo contemporáneo era edición, Mc Graw Hill, México, 2008.

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma edición, Mc Graw Hill, 2006, pag 88

El caso tuvo cuatro fases donde predominaba la variación de los tiempo de descanso, éstos se usaron en la segunda fase, pues en la primera fase, las investigaciones establecieron que la influencia del aumento y disminución de la luz más afectaba al aspecto psicológico que al fisiológico, por lo que quisieron evadir este aspecto, pero en la segunda fase, al reunir a un grupo de cinco mujeres y guiarse como índice de comparación la producción iniciaron con variaciones en el descanso y con la aplicación de refrigerios e inclusive se redujo el horario de la jornada laboral en verano, por lo cual estallaron pistas con mayor intensidad acerca de que el factor psicológico connotaba los cambios que reflejaron un efecto en la ACTITUD MENTAL de las colaboradoras.

De la misma manera, se continuó en la tercera fase, pero aquí se dieron cuenta que las seis mujeres tenían una percepción de humillación en cuanto al grupo de control, ya que al tener una persona que les vigile y controle, ellas se sentían incómodas, por lo que aplicaron un Programa de Entrevistas muy personalizadas a todo el grupo con fines de recolección de actitudes y sentimientos donde se desarrolla la cuarta etapa para establecer información acerca de las entrevistas.

Es así, que esta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal y organización formal de la fábrica.

1.5.2.3 Resultados efecto Hawthorne

Los resultados de esta investigación, permiten demostrar que los postulados de la Teoría Clásica tienen relación con los procesos a seguir en la producción y que mantienen una organización formal para que los procesos fluyan, más no toman en cuenta que las personas son el eje principal para que los proceso funcionen. De tal manera, que los resultados de esta investigación dieron muchas pautas para gestionar las personas en la organización.

Igualmente, los investigadores llegaron a la conclusión que además de los factores de motivación básicos como el factor económico y de seguridad en el trabajo, existía un nuevo factor psíquico y otros factores relacionados con la comunicación informal y dinámica de grupo, dando la aclaración de que el hecho de sentirse integrado en un grupo y el no ser vigilados como en ocasiones anteriores daba apertura a un equilibrio personal en la organización. Como lo afirma en propio Elton Mayo, *considera que el incentivo del pago, las mayores ganancias del grupo, pueden haber tenido alguna*

*influencia, pero no muy importante, y proclama luego su convicción de que los resultados se deben principalmente a transformaciones en la actitud mental*⁵⁵

De tal manera, que el primer resultado en cuanto al que el nivel de producción es la integración social; es decir, la capacidad social del trabajador es la que determina el nivel de competencia y eficiencia, mas no su capacidad fisiológica. Mientras mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir.

Existe un comportamiento social de los empleados, pues los colaboradores no actúan como aisladamente, pues actúan como miembros de grupo. Asimismo, este comportamiento está condicionado por normas y patrones sociales que influyen en las actitudes por lo que se establecen recompensas o sanciones sociales.

Otro resultado es que en la organización es necesaria una constante interacción social, pues las personas tratan de adaptarse a los demás, por lo que el comportamiento se ve influenciado por dichas actitudes, normas informales existentes en la organización, que condiciona el ambiente para expresarse de manera libre y sana.

Como últimos resultados se puede decir, que la especialización no es la manera más eficiente de división de trabajo, pues en este caso particular, se intensificó que al romper la monotonía aumentaba la satisfacción y eficiencia. Además, esta teoría dio como resultado dar énfasis a los aspectos emocionales visto de otra manera con una atención especial.

En la segunda fase se obtuvo que las empleadas tengan gran agrado de trabajar en la sala diseñada para la investigación porque a más de ser divertido, no tenían un vigilante, además se produjo un ambiente amistoso y sin presiones en el que se permitía la conversación, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo. Es importante mencionar, al tener un supervisor, el grupo no sentía temor o recelo alguno, pues éste funcionaba más como orientador para las mujeres. Finalmente, el grupo desarrolló objetivos comunes, como el de aumentar el ritmo de producción, aun cuando se les pidiera trabajar normalmente.

*En cuanto a los empleados de Hawthorne, les satisfacían a plenitud las necesidades básicas, sin embargo, una vez satisfechas, otras necesidades más complejas (necesidades psicológicas) ocupaban su lugar en la motivación del comportamiento.*⁵⁶

⁵⁵ Mayo Elton, Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972, pág. 76.

1.5.3 Críticas hacia la Teoría de las Relaciones Humanas

La vida es una "comedia" para aquellos que "piensan" y una "tragedia" para aquellos que "sienten" *Horace Wal Pole*.

Se da inicio con esta frase porque describe la situación de la Teoría Clásica y la Teoría de Relaciones Humanas, donde pone en duda si piensas o si sientes. A finales de los 1950 la Teoría de las Relaciones Humanas entró en decadencia y fue muy criticada, llegando a ser modificada conjuntamente con la Teoría del Comportamiento. Una de las críticas más fuertes entre otras, fue que la teoría iba en una total oposición a la Teoría Clásica, oponiendo casi todos los postulados o simplemente no tomado en cuenta algunos.

De la misma manera, se criticó la interpretación en cuanto a los problemas y las relaciones empresariales, ya que los autores de esta teoría afirmaban que los intereses de la organización y de los empleados no podían ser nunca iguales, dejando a un lado el aspecto social. Lo cual denominan como una pseudo solución del problema de la integración del hombre al trabajo.

Se afirma que la Teoría de las Relaciones Humanas tuvo una concepción ingenua y romántica del operario pues rompe la correlación entre satisfacción y productividad. Además, la dinámica de grupo empezó a caer paulatinamente. Existe una limitación del campo experimental, pues se reduce la aplicabilidad de sus conclusiones.

Por otro lado, existe una parcialidad de las conclusiones, puesto que Mayo enfatiza a la organización informal, dando un tinte de inferioridad, por lo que Motta, concluye: *Mayo investigó la empresa sin tener en cuenta el contexto social, Mayo y sus seguidores tienden a favorecer la administración en detrimento de los trabajadores. Y en el campo del método científico, Mayo ignora la teoría y adopta una actitud que exalta el empirismo, la observación y el descubrimiento de datos.*⁵⁷

De la misma manera critican que Mayo dio mucho énfasis a los grupos informales, haciendo creer que la cohesión grupal aumenta la productividad. Lo que en otra instancia se afirma que puede ser disfuncional al unir el grupo operario contra la dirección. Existe un enfoque manipulador de las relaciones humanas, pues se dice que la teoría favorecía

⁵⁶ Chiavenato Idalberto, Implicaciones de la Teoría de la teoría de las Relaciones Humanas, pág 101.

⁵⁷ Chiavenato Idalberto, Enfoque humanista de la administración, Mc Graw Hill. México, pág. 117

decisivamente a la administración, se dice que su estrategia manipuladora buscaba modificar el comportamiento del empleado a favor de los objetivos de la administración.

1.5.4 Replanteamiento de la Teoría de Relaciones Humanas

A pesar de las críticas que tuvo la teoría, se debe mencionar que esta trajo consigo dos orientaciones fundamentales para la nueva administración, que fueron:

1. La ecuación humana: el éxito de la empresa depende directamente de las personas.
2. El nuevo rol del administrador: debe poseer capacidades para comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas, y cambiar de gerente impositivo a gerente abierto al cambio, para guiar a sus colaboradores.

Por otro lado, esta teoría marcó el inicio del replanteamiento de la administración como ciencia social aplicada, pues el énfasis pasó de las técnicas administrativas a las personas.

Los postulados de Elton Mayo en cuanto a la cooperación, fueron:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal, donde las normas del grupo pesan más sobre los incentivos salariales y materiales, por lo que la actitud del empleado respecto al trabajo y la naturaleza del grupo social al que pertenece son los factores decisivos de la productividad.
2. El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.
3. La tarea básica de la Administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, la nueva élite de administradores debe percibir las limitaciones de esa lógica y entender la de los trabajadores.
4. Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social, es necesario la formación de una élite social capaz de recobrar la cooperación.
5. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto, de ser reconocido, de recibir comunicación adecuada. La organización debe localizar y satisfacer las necesidades psicológicas del trabajador.
6. La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad.

Es importante mencionar, que la Teoría del Comportamiento es una síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas, que

representa un desdoblamiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, aceptando ciertas ideas de la teoría criticada, que lleva consigo postulados relacionados con la motivación (Maslo), relacionados con la satisfacción, factores de higiene y de motivación (Herzberg), Teoría X y Y (Mc Gregor), sistemas administrativos (Likert) y la Teoría de la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

La Escuela Politécnica Nacional (EPN) es una institución de educación superior de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Regida por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, su Ley Constitutiva, Estatuto y Reglamentos.

La EPN cumple con las normas legales y reglamentarias que rigen los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación, es así que encabeza el listado de las universidades del Ecuador con categoría “A”, incluso supera el 75% promedio de la calificación dentro de esta categoría. Esta acreditación fue entregada al Rector, Ing. Alfonso Espinosa Ramón, el 19 de agosto de 2010, por parte del CONEA.

Cabe recalcar, que la institución contempla cuatro aspectos del quehacer universitario: docencia, investigación, gestión y vinculación con la colectividad.

2.1 Historia

La Escuela Politécnica Nacional fundada el **27 de agosto de 1869** mediante el decreto expedido por la Convención Nacional del Ecuador en el gobierno de García Moreno, fue una iniciativa del Presidente, ya que se menciona que la idea del Primer Mandatorio era crear el primer centro de docencia e investigación científica y como el órgano integrador del país. El objetivo era de contar con un centro de investigación y formación de profesionales en ingeniería y ciencias de alto nivel y que éste a su vez sea un ente generador del desarrollo nacional.

Es así que, el artículo primero del decreto aprobado por la Convención Nacional reunida el 23 de agosto de 1869 dice: “La universidad establecida en la capital del Estado, se convertirá en Escuela Politécnica, destinada exclusivamente a formar profesores de tecnología, ingenieros civiles, arquitectos, maquinistas, ingenieros de minas y profesores de ciencias”.

Además, el Provincial Alemán de la Orden de la Compañía de Jesús envía al Ecuador (agosto de 1870) religiosos jesuitas alemanes, quienes con una relevante preparación científica estuvieron a cargo de la Escuela Politécnica Nacional. Ellos fueron: el alemán Juan Bautista Menten, fundador del Observatorio Astronómico en Quito en 1873 y primer decano –director; el alemán Teodoro Wolf, geólogo y geógrafo reconocido como “ciudadano honorario” y quien escribió su obra “La Geografía y Geología del Ecuador” y el italiano Luis Sodiro, religioso botánico y primero en realizar recolecciones e identificaciones verdaderamente a campo. Estos tres científicos se incorporan como catedráticos fundadores y el lunes 3 de octubre de 1870 se inauguran las clases en la Escuela Politécnica.

En ese año se inscribieron 20 alumnos para los cursos de matemáticas y física y 8 para los de ciencias naturales.

Gráfico No 1: Fundadores de la Escuela Politécnica Nacional, 5 de Junio de 1869.



Fuente gráfico No. 1: Archivos de la biblioteca de la EPN.

2.1.1 Primera etapa de la universidad

La Escuela Politécnica desde su fundación se define como una universidad para el desarrollo y la investigación. En su primera etapa tiene una existencia muy corta ya que el **15 de septiembre de 1876** el Presidente Borrero declara cerrado el establecimiento de la Escuela Politécnica, debido a razones políticas.

Entre 1876 y 1935 los establecimientos de educación superior en el país vivieron la inestabilidad de los gobiernos de turno con reorganizaciones, aperturas y clausuras. Sin embargo, es importante mencionar, que en este período se realizaron en la universidad numerosas obras, estudios científicos relevantes y varias monografías sobre temas

variados en Matemáticas, Geología, Sismología, Botánica y Meteorología, con la participación de los primeros politécnicos.

Entre las actividades destacadas realizadas por estos científicos podemos mencionar que Juan Bautista Menten se encargó de la construcción e instalación del Observatorio Astronómico de Quito, equipado con los mejores instrumentos de la época. Por otro lado, Teodoro Wolf formó el Museo Mineralógico. Luis Sodiro fundó el Jardín y Museo Botánico.

2.1.2 Segunda etapa de la universidad

La EPN permaneció cerrada durante algunas décadas, hasta que el **28 de febrero de 1935**, el Presidente Constitucional de la República Dr. José María Velasco Ibarra, firma el decreto de reapertura de la Escuela Politécnica.

Los primeros artículos dicen:

Art. 1. Restablécese en la Capital de la República la Escuela Politécnica, con las reformas y adiciones que las exigencias de la vida contemporánea indican.

Art. 2. En la Escuela Politécnica, se realizarán principalmente los siguientes estudios: Matemáticas, Cosmografía, Física, Química Aplicada, Electrotecnia, Ingeniería Minera y Geología.⁵⁸

Por otro lado, en el plano docente se contó con los servicios de destacados académicos alemanes como Richard Staufer, Max Forter, Peter Thullen, Jean Odermatt, Ernesto Grossman, Federico Hahn, Walter Sauer, Hans Sober, quienes trabajaron con brillantes académicos nacionales, entre los que se pueden citar a Pedro Pinto Guzmán, Alberto Semanate, Luciano Andrade Marín, Reinaldo Espinosa, Alfredo Paredes, Misael Acosta Solís y otros.

El 11 de marzo de 1937 el Presidente Velasco Ibarra incorporó la Politécnica a la Universidad Central como Instituto Científico.

Finalmente, el 8 de febrero de 1945, el Dr. Velasco Ibarra, en su segunda magistratura, reabre la Politécnica como Instituto Superior Politécnico, hasta entonces comienza a funcionar el Instituto con la primera facultad denominada Instituto Geológico Ecuatoriano, para el estudio de los minerales y materias afines.

⁵⁸ En línea: Universidad, "Escuela Politécnica Nacional, universidades", <http://estudios.universia.net/ecuador/institucion/escuela-politecnica-nacional/ver/historia>, 12 feb 2013.

2.1.3 Tercera etapa de la universidad

El **4 de junio de 1946**, mediante el decreto expedido por Dr. Velasco Ibarra, en su segunda magistratura, se cambia la denominación de Instituto Superior Politécnico por el de Escuela Politécnica Nacional. A este tiempo ya se contaba con tres especializaciones técnicas: Ingeniería Química, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Geológica. El Director de la universidad era el Dr. Jaime Chávez Ramírez y tenía una planta docente de 25 profesores y cerca de 240 estudiantes.

En el año 1964, siendo Rector el Ingeniero José Rubén Orellana Ricaurte, se traslada la Escuela Politécnica Nacional de su tradicional edificio de La Alameda a su actual Campus, dándose inicio a un período de desarrollo y crecimiento en todos los órdenes: físico, académico, investigativo, estudiantil y servicios. En este proceso tiene fundamental importancia el apoyo brindado por la ONU y la UNESCO, organismos que posibilitaron el financiamiento para la construcción de edificios y equipamiento de laboratorios.

2.1.4 Cuarta etapa de la universidad

En la década de los 90's, la institución consigue una importante asignación dentro de los proyectos BID-FUNDACYT, Fundación para la Ciencia y la Tecnología, actualmente el SENESCYT que le permitió contar con modernos centros de investigación en las áreas de Biología, Metalurgia Extractiva, Medio Ambiente, Polímeros, Construcciones Civiles, Investigaciones Hidráulicas y Pos cosecha.

La Escuela Politécnica Nacional actual, mantiene los criterios de sus fundadores, los cuales se basan en su misión, visión y principios que fueron pensados desde años en su fundación; es decir, se mantienen ciertas normas, por ejemplo, mantener los requisitos estrictos para ser decano de la institución, uno de esos el haber sido estudiante politécnico. Ahora ofrece 52 carreras de tecnólogos, pregrado, y postgrados, cuenta con más de 450 profesores, la mayoría a tiempo completo, y concurren a sus aulas alrededor de diez mil estudiantes.

De acuerdo a la última evaluación realizada en el año 2009 por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CONEA, la Escuela Politécnica Nacional ocupa el primer lugar entre todas las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador. De esta forma, la institución aplica el mandato constitucional de gratuidad de la enseñanza en la educación superior.

2.2 Infraestructura

El Campus de la Escuela Politécnica Nacional es denominado como “José Rubén Orellana Ricaurte”, en honor a su decano con un mandato de casi 30 años ininterrumpidos. Está ubicado en el sector centro-oriental de Quito, en la parroquia La Floresta y ocupa un área aproximada de 152 mil m². Su entrada principal colinda al Coliseo Rumiñahui en la calle Ladrón de Guevara E11 – 253.

La superficie de construcción es de 67.489 m², que corresponden a 24% laboratorios y talleres, el 14% aulas, el 15% oficinas administrativas, y lo demás dispuesto en servicios varios a bibliotecas, teatro, museos, canchas deportivas, espacios verdes, bodegas, servicios sanitarios, corredores y jardines. Posee además cuatro puertas de acceso adicionales localizadas en:

- Calle Isabel la Católica y Veintimilla (Entrada Facultad de Ingeniería Eléctrica)
- Calle Alfredo Mena Caamaño y Andalucía (Entrada Nuevo Edificio de Aulas y Relación con el Medio Externo)
- Calle Andalucía (Entrada de Facultad de Ingeniería Química y Agroindustria)
- Calle Ladrón de Guevara (Entrada Facultad de Ingeniería Civil)

El corazón de la Escuela Politécnica Nacional es el edificio administrativo, ubicado en la zona sur-este del campus, allí funcionan el Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones Administrativas, Comisiones de Investigación-Extensión y Docencia, el Centro de Cómputo y algunas dependencias de varios departamentos académicos.

Gráfico No. 2: “Campus José Rubén Orellana Ricaurte”



Edificio Administrativo



Facultad de Geología y Petróleos

Fuente gráfico No. 2: Archivos fotográficos de la Dirección de Relaciones Institucionales de la EPN

2.2.1 Facultades

Cuenta con 8 facultades:

- Facultad de Ciencias
- Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental
- Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica
- Facultad de Geología y Petróleos
- Facultad de Ingeniería Mecánica
- Facultad de Ingeniería Química y Agroindustria
- Facultad de Ingeniería en Sistemas

Asimismo, tiene una Escuela denominada, Escuela de Formación de Tecnólogos (ESFOT).

2.2.2 Laboratorios

La institución tiene un total de 73 laboratorios correspondientes a 7 facultades y cada uno se subdividen dependiendo el enfoque científico, pues la Facultad de Ciencias, se divide en el Departamento de Matemática y Departamento de Física, por otro lado la Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental tiene su único Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental para investigaciones hidráulicas, mecánica de suelos y más.

Asimismo, la Facultad de Ingeniería Mecánica, posee dos áreas la del Departamento de Materiales, para investigaciones de fundición, metalografía, soldadura, entre otros, y el área de Ingeniería Mecánica para análisis de vibraciones, termodinámica, transferencia de calor, etc. La Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica tiene tres departamentos: Departamento de Automatización y Control Industrial, el Departamento de Energía Eléctrica y el Departamento de Electrónica, Telecomunicaciones y Redes de Información.

Es importante mencionar, que la Facultad de Ingeniería Química y Agroindustria, tiene el Departamento de Ingeniería Química con 8 laboratorios, el Departamento de Ciencias Nucleares, el Departamento de Metalurgia Extractiva y el Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología con 10 laboratorios para aplicación de microbiología, farinología, bioprocesos y más, lo que hace que se convierta la facultad con mayor número de laboratorios. En cuanto a la Ingeniería de Geología y Petróleos se destacan el Departamento de Geología y a su vez el Departamento de Petróleos. Finalmente, la Facultad de Ingeniería en Sistemas posee el Departamento de Informática y Ciencias de

la Computación. De tal manera, que estos laboratorios permiten la aplicación y gestión de una cultura de investigación y científica, aportando al desarrollo del país, pues, es la universidad con más proyectos SENACYT adjudicados en el año 2008 y que concluyeron el 2011, con una cantidad de siete proyectos y con un presupuesto de \$11.228.000.

2.2.3 Departamentos

La Escuela Politécnica Nacional tiene aproximadamente 20 departamentos que a más de tener el objetivo de participar en la docencia, también cumple un rol de prestador de servicios, dependiendo su rama. Es así, que es importante mencionarlos para destacar las ramas de la investigación que tiene la institución y que son usados por la ciudadanía.

2.2.3.1 Departamento de Automatización y Control Industrial DACIO

Este departamento ejerce la docencia para formar profesionales creativos en el área de automatización y controles para equipos, además desarrolla programas de investigación aplicada y presta servicios a los sectores industriales.

2.2.3.2 Departamento de Energía Eléctrica (DE) Realiza actividades de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica en las áreas de: Redes de distribución, sistemas eléctricos de potencia, estudios económico-administrativos, auditorías energéticas y pruebas de laboratorio.

2.2.3.3 Departamento de Electrónica, Telecomunicaciones y Redes de Información (DETRI) Realiza actividades de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica en las áreas de: electrónica analógica-digital, telecomunicaciones y redes de información; brinda capacitación.

2.2.3.4 Departamento de Ingeniería Mecánica (DIM) Orienta sus esfuerzos al diseño y construcción de elementos de máquinas, plantas industriales, puentes y estructuras metálicas, sistemas de refrigeración y calefacción, herramientas y matrices, así como al mantenimiento preventivo.

2.2.3.5 Departamento de Materiales (DMT) Contribuye a la solución de las demandas científico tecnológicas del país en el área de los materiales de ingeniería, mediante la investigación científica aplicada, la formación académica y la oferta de servicios y la transferencia de conocimientos.

2.2.3.6 Departamento de Informática y ciencias de la Computación (DICC) Referente de la EPN en el campo de conocimiento y aplicación de las TIC's; actualiza en forma continua y pertinente la oferta académica en los niveles de pregrado y posgrado para lograr una formación de calidad.

2.2.3.7 Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental (DICA) Ofrece consultoría, asistencia técnica y capacitación en el área ambiental. Dispone de un laboratorio de investigaciones hidráulicas.

2.2.3.8 Departamento de Geología (DG) Realiza consultoría en Geología aplicada, brinda cursos de capacitación y actualización en el área de Ciencias de la Tierra.

2.2.3.9 Departamento de Petróleos (DP) Realiza investigación, asistencia técnica, consultoría y capacitación en las áreas de: exploración, perforación de yacimientos, producción, transporte y ambiental.

2.2.3.10 Departamento de Ingeniería Química (DIQ) Realiza asesoría técnica: Mecánica de fluidos, transferencia de masa, diseño de plantas industriales, balance de masa y energía, análisis instrumental, ingeniería de la reacción y petróleo.

2.2.3.11 Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología (DECAB) Su capacidad instalada de proceso le permite trabajar a nivel de laboratorio, planta piloto y escala semi-industrial. Fomenta la innovación y creatividad para ofrecer soluciones a las demandas de investigación y aplicación en el área de bioprocesos.

2.2.3.12 Departamento de Ciencias Nucleares (DCN) Cumple una labor pionera en el país en el campo de las ciencias nucleares dirigida a los sectores médico e industrial.

2.2.3.13 Departamento de Metalurgia Extractiva (DEMEX) Realiza estudios de consultoría y asistencia para la evaluación e instalación de

plantas metalúrgicas, presta servicios de análisis químicos de muestras, metales preciosos; otorga certificaciones de calidad de productos químicos, entre otros.

2.2.3.14 Departamento de Física (DF) Trabaja en la Investigación y desarrollo de métodos, instrumentación, y teorías físicas con aplicación en diversas áreas, la medición de parámetros físicos, en la adaptación e innovación tecnológica, en el estudio y caracterización de materiales y biomoléculas.

2.2.3.15 Departamento de Matemática (DM) Unidad de investigación pura y aplicada en matemática para aquellos campos del conocimiento que requieren el desarrollo estratégico de las fuerzas productivas y de servicios del país, en el contexto de la globalización económica, científica y técnica.

2.2.3.16 Departamento de Ciencias Administrativas (DEPCA) Lidera la investigación en temas administrativos y económicos, da soporte al sistema administrativo y financiero de la EPN. Realiza consultorías en el sector externo para mejorar el desempeño administrativo de las organizaciones del país.

2.2.3.17 Departamento de Formación Básica (DFB) Se encarga de planificar, dirigir, organizar, ejecutar y evaluar los cursos de nivelación de los conocimientos de los bachilleres de acuerdo a los tipos de formación profesional, respetando la diversidad de los perfiles y niveles profesionales y garantizando la excelencia académica.

2.2.3.18 Departamento de Geofísica Fomenta la investigación, docencia y extensión, la formación humanística, el conocimiento de la realidad nacional y mundial y el desarrollo de la responsabilidad social de la comunidad politécnica.

2.2.3.19 Departamento de Ciencias Sociales Fomenta la investigación, docencia y extensión, la formación humanística, el conocimiento de la realidad nacional y mundial y el desarrollo de la responsabilidad social de la comunidad politécnica.

2.2.4 Centros

2.2.4.1 Centro de Investigaciones aplicadas a polímeros

Centro de investigación y desarrollo acreditado, con normas internacionales de calidad para realizar ensayos sobre materiales polímeros, liderar la prestación de servicios y la investigación en este campo.

2.2.4.2 Centro de Investigación de Control de emisiones vehiculares (CCICEV)

La Escuela Politécnica Nacional, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Fundación Natura conjuntamente con COSUDE, crearon el Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en Control de Emisiones Vehiculares (CCICEV), con el propósito de llevar adelante una serie de investigaciones tendientes a mejorar la calidad del aire en el país.

2.2.4.3 Centro de Investigación y Control Ambiental (CICAM)

Su misión es brindar servicios de análisis, soporte técnico y capacitación a la investigación e industria ambiental.

2.2.4.4 Centro de Investigaciones y Recursos Hidráulicos

Centro especializado en temas de planificación de recursos hídricos, diseño, verificación y optimización de estructuras hidráulicas, hidrología superficial y subterránea, ingeniería de ríos, investigaciones y estudios de proyectos de infraestructura hidráulica en general.

2.2.4.5 Centro de Investigación de la Vivienda (CIV)

Promueve una vigilancia epidemiológica ambiental de la vivienda y de su entorno, que incluye como actores principales a los propios residentes y con ellos a la comunidad.

2.2.4.6 Centro Textil Politécnico (CTP)

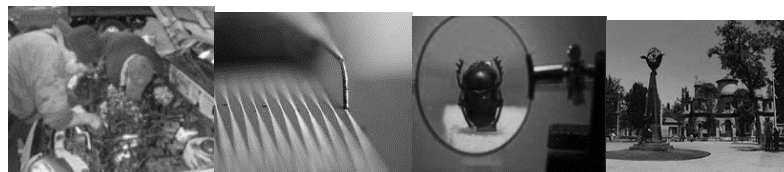
Su objetivo es mejorar la calidad de los productos de las empresas textiles del Ecuador. Su trabajo se concentra en determinar los parámetros de calidad en los procesos productivos de ese tipo de empresas.

2.2.4.7 Centro de Educación Continua (CEC)

Su compromiso es entender los requerimientos que tienen sus clientes en cuanto a las áreas de capacitación y consultoría, lingüística e intercambios culturales, aumentando su satisfacción con oportunidad, mejoramiento continuo, creatividad y visión de país.

2.2.5 Otras dependencias

Gráfico No. 3: Dependencias del a EPN



Metalmecánica
San Bartolo

Instituto
Geofísico

Instituto
Ciencias Biológicas

Observatorio
Astronómico

Fuente gráfico No. 10: Archivos fotográficos de la Dirección de Relaciones Institucionales de la EPN.

2.2.5.1 Metalmecánica San Bartolo

Desarrolla proyectos de mantenimiento, reparación y reconstrucción de equipo pesado, para lo cual, cuenta con un espacio físico, instalaciones adecuadas, máquinas, herramientas distribuidas en varias secciones y personal técnico- administrativo calificado.

2.2.5.2 Instituto Geofísico

El Instituto Geofísico es una organización líder en la investigación científica, que mantiene informado a la comunidad sobre los procesos eruptivos de algunos de los volcanes del país. Toda la información sobre actividades volcánicas y sísmicas que se producen en el país está monitoreadas por el instituto Geofísico que cuenta con personal de excelencia y tecnología de punta. Incide en políticas de Estado para propender el mejoramiento de la seguridad individual y colectiva ante riesgos de catástrofes ambientales. Además, cuenta con tecnología de punta que permite un sistema de alerta temprana ante cualquier evento.

2.2.5.3 Instituto de Ciencias Biológicas

El Instituto realiza investigaciones de la fauna ecuatoriana en los campos de la biodiversidad, ecología, zoología, además, realizan evaluaciones de impacto ambiental. Por otro lado, contribuye a la cultura ambiental nacional a través del Museo de Historia Natural Gustavo Orcés V mediante la difusión de la historia natural de nuestro Ecuador.

2.2.5.4 Observatorio Astronómico

Institución científica y cultural ecuatoriana ubicada en la ciudad de Quito. Desde su puesta en funcionamiento tiene como fin la investigación de la astronomía y los peculiares y poco estudiados cielos ecuatoriales.

2.3 Identidad; estructura y filosofía de la EPN

En cuanto a la identidad al ser la universidad pública de excelencia académica y de compromiso social y considerada como la mejor del país, se constituye como un actor que fomenta la investigación, la búsqueda por la ciencia y el conocimiento, que por medio de su código de ética es responsable de que las acciones sean transparentes ante la ciudadanía.

2.3.1 Estructura organizacional

En la actualidad, la EPN cuenta con 980 miembros, de los cuales 531 son personal administrativo y servicios y 449 profesores titulados activos. Es importante, recalcar, según la Dirección Administrativa, la institución ha realizado inversiones de aproximadamente, \$ 2'115.000 para servicios de seguridad y vigilancia, servicios de aseo y limpieza, servicio de internet avanzado, capacitaciones e infraestructura en el 2011.

Gráfico No. 4: Cuadro cuantitativo del personal EPN

RELACIÓN LABORAL	CLASE	GÉNERO	NÚMERO	EDAD (años)					TOTAL CLASE	TOTALES
				< 30	30-40	41-50	51-60	61-70		
NOMBRAMIENTO	ADMINISTRATIVOS	FEMENINO	158	6	45	43	52	12	270	369
		MASCULINO	112	5	31	24	35	17		
	SERVICIOS	FEMENINO	5		2	1	1	1	99	
		MASCULINO	94	3	9	22	37	23		
CONTRATO	ADMINISTRATIVOS	FEMENINO	67	31	25	8	3		131	162
		MASCULINO	64	28	26	6	2	2		
	SERVICIOS	FEMENINO	1			1			31	
		MASCULINO	30	10	16	4				
			TOTALES	83	154	109	130	55	531	531

Fuente gráfico No. 11: Informe de Gestión 2011 de la EPN pág. 16

La Escuela Politécnica Nacional se caracteriza por tener una estructura vertical, donde están ponderados 3 niveles, el Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Consultivo

2.3.1.1 Nivel Directivo

Que son: Consejo Politécnico, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo Directivo y Consejo de Departamentos. Cada uno constituido por sus respectivos Organismos Colegiados.

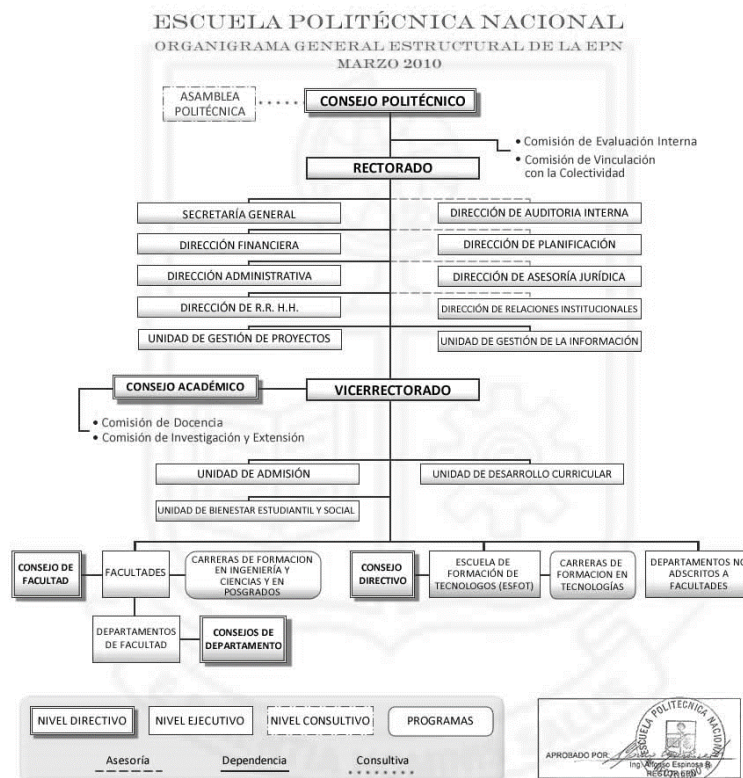
2.3.1.2 Nivel Ejecutivo

Integrado por el Rectorado, Vicerrectorado, Decanos de Facultad, Subdecanos de Facultad y Jefes Departamentales.

2.3.1.3 Nivel Consultivo

Este nivel es representado por la Asamblea Politécnica.

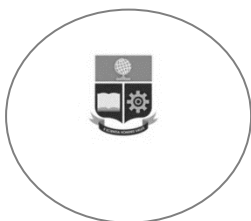
Gráfico No. 12: Organigrama general estructural y actualizado de la EPN



Fuente gráfico No. 12: En línea, página oficial Escuela Politécnica Nacional, www.epn.edu.ec

2.3.2 Filosofía

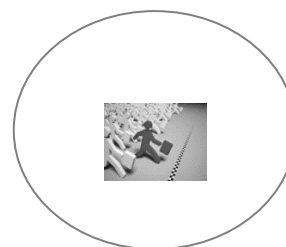
2.3.2.1 Misión de la EPN



Generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro país, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional.

2.3.2.2 Visión de la EPN:

Es una universidad pública con estándares de excelencia internacionales, siendo un referente en ciencia, tecnología e innovación. Sus capacidades y esfuerzos están orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo a su bienestar y desarrollo cultural, dentro de un marco de principios y valores integrales.



2.3.2.3 Valores de la EPN



2.3.2.4 Código de ética

Contempla lo siguiente:

Respeto hacia sí mismo y hacia los demás

- a. Fomentar la solidaridad entre los miembros de la comunidad
- b. Comportarse de manera recta, que afirme el autoestima y contribuya al prestigio institucional, que sea ejemplo y referente para los demás.
- c. Respetar a los demás y en particular la honra ajena y rechazar todo tipo de acusaciones o denuncias infundadas.
- d. Respetar el pensamiento, visión y criterios ajenos.
- e. Excluir toda forma de violencia y actitudes discriminatorias.
- f. Apoyar un ambiente pluralista y respetuoso de las diferencias.
- g. Convertir la puntualidad en norma de conducta
- h. Evitar el consumo de bebidas alcohólicas, tabaco y sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

Honestidad

- a. Hacer de la honestidad el principio básico de comportamiento en todos los actos.
- b. Actuar con justicia, probidad y diligencia.
- c. Actuar de acuerdo a la conciencia, sin que presiones o aspiraciones particulares vulneren los intereses institucionales.
- d. Velar por el cumplimiento de las garantías, derechos y deberes de los miembros de la Comunidad Politécnica.
- e. Tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias para superar las irregularidades que pudieren ocurrir.

Verdad

- a. Hacer una mística de la prosecución de la verdad, tanto en la actividad académica como en lo cotidiano.
- b. Informar con transparencia y en forma completa.
- c. Emitir mensajes con autenticidad, que no distorsionen eventos ni realidades.

Compromiso con la institución

- a. Ser leal a la Politécnica y a los valores institucionales.
- b. Cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la autoridad legítimamente designada.
- c. Reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones.

- d. Participar activamente en la vida y en la dirección de la institución, de acuerdo a los mecanismos de participación, aportando proactivamente con iniciativas de mejoramiento institucional y mantenerse informado.
- e. Emplear los recursos institucionales con austeridad, de acuerdo a los fines correspondientes.
- f. Contribuir al ornato y limpieza de nuestra Casa de Estudios.

2.3.2.4 Lema

“E Scientia Hominis Salus” = “El bienestar del hombre proviene de la ciencia”

Para interpretar correctamente esta frase debemos tomar en cuenta el simbolismo del blasón y las traducciones dadas.

- La más conocida hasta hoy es: “La ciencia al servicio del hombre”
- El Dr. Galo Muñoz sociólogo de la Escuela Politécnica considera como: “La ciencia al servicio del desarrollo”
- Otras personas han entendido así: “La ciencia origina el progreso”
- Una interpretación etimológica nos dice: “La salud del hombre se origina en la ciencia”
- La explicación del Dr. Jorge Villalba S.J. especialista en latín es la siguiente: “El bienestar del hombre proviene de la ciencia”
- Finalmente el Dr. Jaime Bejarano en su interpretación con motivo de la celebración de los 130 años de la Institución: “En la ciencia está el bienestar”

2.4 Cultura de la EPN

La institución cumple en el 2013 los 145 años de fundación, donde se conmemoran los sucesos más relevantes para la universidad en cuanto a su gestión. En este punto es importante recordar, que la EPN ha conservado los rituales, las ceremonias, sus principios y valores. Sin embargo, existen muchos que ya no se practican.

2.4.1 Aproximación al tipo de cultura

Para aproximarnos al tipo de cultura de la institución es importante destacar que la universidad es pública, laica y tiene una estructura organizativa vertical, donde existen tres niveles principales de autoridad. De tal manera, que se puede contemplar que la

EPN tiene una cultura burocrática, pues *“...la concepción del hombre es paternalista y dominante, además, practica las reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Como características principales son: la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad”*.

De la misma forma, la cultura que ha sido heredada por sus fundadores y aprehendida por los nuevos miembros permite descifrar que es una cultura muy fuerte, pues tiene una influencia enérgica por medio de los contenidos compartidos, que impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos culturales, impondrán rituales y procedimientos de los modos de conducta de sus participantes internos.

Finalmente, otro tipo de cultura que se acerca a la realidad de la institución es la cultura de poder donde *“depende de una fuerza central de poder muy fuerte. El control se ejerce también desde un centro, principalmente a través de una red de “individuos clave”. Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia.”*

2.4.1.1 Creencias

En la carta de presentación del informe de Gestión del 2011, el Ing. Alfonso Espinosa Ramón, Rector de la EPN, hace llegar un mensaje de compromiso con el medio social, donde cree que la relación de la institución con la comunidad debe ser más profunda, donde se debe aplicar el trabajo en grupo, la solidaridad, la iniciativa, nuevos procesos de enseñanza, con lo cual denota que han estructurado sus objetivos institucionales partiendo de la importancia de la gestión de servicio al cliente, capacitación, motivación, entre otros.

Sin embargo, los dos puntos siguientes afirman que el objetivo de la institución es poner la ciencia y la tecnología al servicio de todos los ciudadanos, por lo que creen que lo más importante es la ampliación de infraestructura y la oferta de una excelencia académica.

Es importante mencionar, que la EPN es reconocida por su ardua labor en el mejoramiento de las herramientas de la docencia, es así, que han innovado procedimientos por medio de la herramienta SAEW, han realizado renovación de personal, han aplicado becas para docentes y han gestionado visitas de profesores y expertos extranjeros a la entidad. Por lo que, se considera que la entidad tiene la creencia de adaptación al cambio, siempre y cuando sea realmente necesario.

Por otro lado, la universidad mantiene la creencia de ser reconocida como la mejor universidad del país, por lo que permite una actitud de orgullo entre sus colaboradores, al

ser representantes de la misma, igualmente, al ser una institución que permitió desarrollo investigativo y científico en Ecuador, le adjudica un cierto reconocimiento de ser la universidad con una importante influencia en el desarrollo del país.

2.4.1.2 Principios

La EPN es una institución laica y democrática, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión y culto de todos sus integrantes, sin discriminación alguna. Garantiza y promueve el reconocimiento y respeto de la autonomía universitaria, a través de la vigencia efectiva de la libertad de cátedra y de investigación y del régimen de cogobierno, así como mediante la defensa de la inviolabilidad de sus predios.

La Escuela Politécnica Nacional estimula el respeto de los valores inherentes a la persona, y en particular, la libertad, la igualdad, el pluralismo, la tolerancia, el espíritu crítico y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

La EPN acoge, promueve y ejercita el principio de una estricta rendición de cuentas a la sociedad, basada en el cumplimiento de su misión, sus planes estratégicos y operativos, mediante una evaluación permanente de logros.⁵⁹

2.4.1.3 Ceremonias

Al ser secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. La EPN festeja su fiesta de fundación cada año en los meses de agosto y septiembre, donde los estudiantes de las facultades organizan eventos para la institución, como concursos de carros alegóricos, pregón comparsas, entre otras. A estos eventos concurren las principales autoridades de la institución.

Por otro lado, la institución celebra las fiestas navideñas con concursos de pesebres entre departamentos, además, realizan reuniones informales entre colegas. Lo más formal que la institución realiza es el envío de tarjeta de año nuevo a cada miembro politécnico.

También, la institución mantiene varios eventos académicos, como son: jornadas, seminarios, conferencias magistrales que son abiertas a todo público. Por otro lado, la institución recibe donaciones del sector privado que son gestionados por cada departamento, por ejemplo, el Instituto Geofísico, al ser una entidad dependiente de la

⁵⁹ EPN, Plan Estratégico Institucional EPN 2000-2013, pág. 4

institución, pero con servicio a la comunidad ecuatoriana gestiona aportes para adquisición de equipos, etc. Y esto refleja las metas planteadas a largo plazo.

Sin embargo, la inducción no es un tema formal en la institución, sino solo informal, pues el nuevo colaborador no tiene una inducción formal.

Finalmente, la institución realiza varios actos solemnes como son las investiduras, con la presencia del Señor Rector, para esto la Dirección de Relaciones Institucionales gestiona el talento humano con las colaboradoras de la institución para el apoyo de protocolo.

2.5 Comunicación Interna de la Escuela Politécnica Nacional

2.5.1 Aproximación al tipo de comunicación interna

En cuanto al campo comunicacional, la estructura de esta institución es **vertical**; por ende la comunicación parte de altos mandos hacia las dependencias, donde no se toma en cuenta de manera enfática a la retroalimentación y participación de mandos medios y bajos.

Por otro lado, la comunicación es dirigida en una **sola dirección**, lo que recalca la función orientadora de la misma, con mensajes en un solo sentido, sensibilizando aspectos de identidad hacia una gestión empresarial participativa. Sin embargo, se requiere de cinco fases para su accionar, que va alrededor de las siguientes preguntas qué, quién, cuándo, dónde, y por qué.

Por otro lado, la comunicación interna permite la solución de las necesidades de información al público interno, que por lo general son cuestiones relacionadas con procedimientos, información relacionada con la gestión administrativa o cambios de reglamentos o políticas. De tal manera, que se puede descifrar que la comunicación interna en la institución es más formal que informal. Pero, no se puede afirmar que sí cumple de manera eficaz con las necesidades de los colaboradores, sino sólo en el ámbito laboral sin tomar en cuenta aspectos de motivación, liderazgo o desarrollo organizacional.

Asimismo, la comunicación es descendente por medio de varios medios de comunicación, en este caso canales formales, como son el intranet, carteleras y papelería, que contribuyen a una estabilidad de información, pero sin asegurar una retroalimentación. De tal manera, que la EPN cuenta con un gestor de la comunicación,

pero no manejan planes con estrategias para una comunicación interna mayormente aprovechable.

2.5.2 Gestor de la comunicación interna en la EPN

La Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) en la EPN está integrada por cuatro personas, Director, Asistente Profesional, Secretaria, pasante y una persona de logística para fines comunicacionales y Relaciones Públicas. Son quienes direccionan la información y las Relaciones Públicas de la institución. Tienen el objetivo de buscar convenios con otras universidades con fines de intercambios interculturales para los estudiantes politécnicos.

Asimismo, el DRI es el encargado de gestionar alianzas con el sector público y privado y tener fuertes conexiones con los grupos influyentes (medios de comunicación/ instituciones gubernamentales, grupos de interés educacional) de esta manera se obtendrá colaboración, sentido de autogestión y conocimiento en el ámbito educacional, es decir, la competencia. Sin embargo, las limitaciones comunicacionales como: el poco presupuesto designado para la gestión del DRI, la escasa importancia de la comunicación organizacional en la institución, la poca segmentación de la comunidad universitaria y el escaso manejo de herramientas y canales de comunicación afectan directamente en la imagen de la misma tanto interna como externamente.

Entre sus actividades las principales son:

- Gestión de cartelera oficial de la institución.
- Diseño y contenido del Informativo Politécnico.
- Diseño y publicación de contenido del Sitio Web oficial de la EPN.
- Apoyo logístico en todos los eventos institucionales.
- Ejecución de campañas de la institución.
- Realizar los Informes de Gestión anuales.
- Prestación de equipos para los departamentos de la institución.
- Difusión de las carreras y servicios de la EPN.

2.5.3 Medios de comunicación formal dirigidos a empleados

2.5.3.1 Intranet

Existe la herramienta comunicacional (**intranet**), la misma que fue creada para fines de gestión de información interna hace cuatro años, donde en pocas ocasiones los colaboradores de la institución reciben comunicados acerca de la filosofía, los cambios de la institución, los objetivos futuros, información diferente al campo laboral, siendo usada como un buzón de información sólo relacionada al trabajo.

Con esto no se quiere decir que la intranet no tiene esa función, pero como DRI se deben enfocar los mails con un contenido que afiance al cliente interno por medio de temáticas más atractivas con enfoque de “Servicio Interno” por parte de la institución.

2.5.3.2 Revista Interna

Es la publicación oficial de la EPN, la mismo que recoge las actividades académicas, de investigación, culturales y deportivas de la institución; junto con este se publica el suplemento académico, preparado por la Unidad de Desarrollo Curricular, y el boletín del Centro de Educación Continua. En el 2011 se difundieron once publicaciones con un tiraje de 1500 ejemplares que se distribuyen a la comunidad politécnica y se envían a 130 instituciones, públicas y privadas. Además, se envían por correo electrónico a la comunidad politécnica. Durante el 2012 se inició su difusión a 5000 graduados de la EPN, dentro del programa de seguimiento a los egresados politécnicos.

Por otro lado, “**El Informativo Politécnico**” es una revista mensual interna de 26 páginas, que como contenido tiene el editorial, seguido por la información de los eventos dentro de la universidad, noticias acerca de la institución nombradas en la prensa, libros publicados de investigadores politécnicos, entre otras categorías. Sin embargo, ¿Se ha realizado un análisis de que este canal comunicacional es de agrado de los colaboradores de la EPN y además es aprovechado por ellos?

2.5.3.3 Sitio Web

El sitio web institucional www.epn.edu.ec continúa fortaleciéndose, y constituye la carta de presentación que permite conocer a la Politécnica en todo su quehacer. En sus secciones dinámicas se ha informado sobre las actividades académicas, investigativas y de vinculación con la colectividad, y se ha auspiciado la trasmisión de vía streaming de eventos importantes de la institución.

Es gestionado por el DRI, que tiene información vasta de la universidad, posee un banner rotativo de cinco eventos relevantes en el lado izquierdo. Además, posee un calendario de eventos (carrusel), que casi siempre tiene información. Por otro lado, se ha realizado categorías como: Institución, Carreras, Investigación y servicios que ésta ofrece a la comunidad. Sin embargo, no existe jerarquización de la información, pues dichas categorías contienen otras que en ocasiones no están bien ubicadas. Cabe recalcar, que mantiene los colores corporativos de la EPN y se maneja con una misma tipografía.

Aquí, se puede verificar que la universidad maneja redes sociales con la comunidad universitaria, pero ¿Está segmentado su público? ¿Se realizan análisis del manejo de las redes sociales? ¿Se determina quienes son clientes potenciales activos? Las redes sociales usadas son **facebook, youtube y twitter**. El ranking web de esta página es designado por webometrics, actualmente, la EPN se encuentran en el puesto 153 de las universidades de Latinoamérica y en el puesto No. 3 de Ecuador.

2.5.3.4 Carteleras

Como una herramienta tradicional de comunicación el DRI gestiona las **carteleras**, un canal de comunicación poderoso, que los miembros y los estudiantes buscan en ella información relevante, actual y dinámica. Sin embargo, el Informativo Politécnico es colocado en las carteleras los primeros quince días y los otros quince días restantes se publican noticias del sitio web.

Es importante recalcar, que la EPN tiende a ser categorizada por parte de estudiantes, aspirantes y clientes potenciales como “**La mejor universidad del Ecuador**”, por lo que, se debería tomar en cuenta esta frase para determinar metas de calidad en cada proceso, desde la atención del servicio al estudiante, proceso de matriculación hasta la facilidad de gestión de procedimientos internos.

2.5.4 Medios de comunicación informal para empleados

Es importante mencionar, que la comunicación informal es destacada en eventos esporádicos, por ejemplo, las mujeres de varios de departamentos se unen para ir a practicar basketball en las tardes con permiso del director. Por otro lado, el sistema de protocolo interno que es gestionado por el DRI permite que exista más comunicación informal, pues las mujeres que participan en esto tienen otra manera de dirigirse entre ellas y de esta manera se fusionan casi todos los departamentos.

Existen varias áreas que festejan los cumpleaños de los colaboradores el mismo día de su cumpleaños, o también festejan de manera colectiva el evento entre conocidos o colegas. Sin embargo, no existe un presente simbólico o un anuncio de felicitación hacia el colaborador. Pero, la comunicación informal no solo queda ahí, por ejemplo en aspectos de ayuda social, los colaboradores reflejan la solidaridad y empatía entre los miembros realizando colectas o rifas bailables, eventos importantes con el fin de colectar dinero para un colaborador en necesidad.

Los canales de comunicación no están planificados, surgen de conversaciones informales, relaciones sociales que se desarrollan de manera espontánea, no oficial. Está motivada por el propio interés del individuo y es por una gestión de objetivos. La principal manifestación de esta comunicación es el rumor, y se suele dar cuando los canales de la comunicación formal no brindan información suficiente y esto afecta a la organización. Sin embargo, en la EPN se pueden diferenciar muy bien las dos clases de comunicación interna, que emplea para enfatizar rumbos distintos por medio de canales diferentes y de acuerdo al objetivo de comunicación.

CAPÍTULO 3: PERCEPCIONES DEL COLABORADOR DE LA EPN EN CUANTO A SU CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN INTERNA

3.1 Introducción

Tras un diagnóstico que connota la actitud de los colaboradores de la Escuela Politécnica Nacional y donde se puede identificar cierta influencia de la conducta en el desarrollo de la comunicación interna, se abre un espacio de reflexión hacia el objetivo de trabajo. El de establecer factores culturales que influyen en la comunicación interna entre empleados de la entidad.

Al adaptar la significación de cultura organizacional emitida en el capítulo I para la investigación de este caso, se refiere directamente a la identidad de la organización y su ambiente, que es el arranque de la hipótesis. Es igual, que decir, a simples palabras, que los factores de la cultura y clima laboral influyen en la comunicación interna. La definición de cultura organizacional que se usa en este análisis es: **una manifestación subjetiva de los supuestos tácitos, valores, símbolos y artefactos de cada organización, que mezcla creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que son percibidos y compartidos por sus miembros.**

Es así, que los encuestados califican de acuerdo a su percepción, donde manifiestan su forma de ver a la organización y así mismos, su forma de distinguir a primera vista aspectos tangibles (artefactos), su manera de conocer y recalcar la filosofía de la institución (valores compartidos) y la reflexión de sus sensaciones internas, de lo que significa para ellos su lugar de trabajo y su manera de accionar en ciertas circunstancias (supuestos tácitos).

De tal manera, que alude a un tipo de cultura que es propio y singular, que se maneja estrictamente dentro de la organización, asimismo converge lo singular en lo colectivo, y permite una estandarización de comportamiento. Además, el comportamiento está estrictamente ligado a la cultura, pues la conducta rige a la cultura y la cultura aflora acciones.

A partir de los postulados de Elton Mayo (1927- 1932), dejando atrás a un hombre "economicus" y regenerándolo a un hombre social, se influye en las organizaciones una manera diferente de tratar a los miembros de la organización, tanto es así, que inclusive se llega a ver que las instituciones luchan por mejorar los beneficios para el personal con

la finalidad de atraer a las personas más aptas para su organización y cuidar (adular) a su cliente interno. Sin embargo, las organizaciones deben cumplir, en una primera instancia, con los beneficios de ley del empleado. De tal manera, que se pueda satisfacer desde las necesidades básicas hasta necesidades de autoestima (Pirámide de Maslow), pues ahora ya no se habla de autoridad, jerarquización, incentivos salariales, racionalización de trabajo, departamentalización, sino se habla de liderazgo, actitudes, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, motivación, percepción, en sí códigos sociológicos humanísticos. Finalmente, se destaca la percepción de los colaboradores de la EPN, que podrá visibilizar la realidad del clima laboral, comportamiento organizacional y motivación corporativa que afecta de manera directa con la comunicación interna.

3.2 Público

La Escuela Politécnica Nacional fundada hace 144 años, 27 de agosto 1869, tiene como actividad la educación superior, desde carreras tecnológicas hasta carreras de cuarto nivel. Sin embargo, su quehacer universitario se apoya en la investigación científica. Es una universidad con gran prestigio y aportación al desarrollo del país. Para nuestra investigación, es importante mencionar que la EPN cuenta con el departamento denominado Dirección de Relaciones Institucionales, que una de sus responsabilidades es gestionar gran parte de la comunicación interna y externa de la EPN, el mismo que ha permitido realizar este diagnóstico como el primer diagnóstico de cultura organizacional y comunicación interna realizado al personal administrativo.

Este diagnóstico fue propuesto al director del departamento, Ing. Pablo Angulo con el propósito de aportar con un sondeo de la percepción que tienen los colaboradores acerca de la vida institucional de la universidad. De tal manera, que la situación genere impacto para trabajar con directrices en un futuro. De igual forma se pidió colaboración al Ing. Eduardo Romero, web master del sitio web de la universidad para diseñar la encuesta y enviar vía mailing a cada miembro administrativo. En primera instancia se realizó la encuesta para el universo de 431 personas, pero la gran parte no accedió a la encuesta, por lo que se prefirió trabajar con la muestra de 111 encuestados. Dicha encuesta tuvo su publicación en la intranet durante un mes y se envió vía mailing la persona seleccionada aleatoriamente, existieron personas que no contestar, por lo que, finalmente, se realizó encuestas de campo a estas personas que no contestaron vía virtual.

Es así, que de los 111 encuestados 64 son de sexo femenino y 47 de sexo masculino, quienes comparten características demográficas como: ser miembros administrativos,

con horario de 7h30 a 16h30, que tienen correo electrónico institucional, pero exceptuando los cargos y por ende las remuneraciones.

3.3 Universo y muestra

Al tener

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p \cdot q}{N}}$$

Donde los datos son:

N = universo o población

p = 0.5 probabilidad aceptada

e = 0.08 error de estimación

q = 0.5 probabilidad de rechazo

Z = 1,96 nivel de confianza

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{(0.08)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{431}} = \frac{0.25}{0.00166597251145356 + 0.000580046403712297}$$

$$n = 111$$

3.4 Instrumentos

El cliente interno de la Escuela Politécnica Nacional ha aportado con información valiosa para el primer diagnóstico de comunicación interna y cultura organizacional realizado en la institución, que es necesario partir desde estos factores para caracterizar la cultura organizacional de la institución y confirmar la influencia en la comunicación interna. Tanto es así, que al desarrollar cuatro variables en la encuesta se ponderan la percepción que tienen los colaboradores de la vida institucional; es decir, la motivación, el clima laboral, el sentido de pertenencia, así como también se da el espacio necesario para verificar el uso de las herramientas de comunicación existentes, su afinidad con las mismas, sus límites y sus beneficios según sus percepciones.

Esta encuesta virtual se desarrolló correctamente en un 60%, pero el restante (40%) de la muestra tuvo que ser abordado con entrevistas personales. Este dato dispara cierta interpretación que pudo ser: que existan colaboradores poco familiarizados con

encuestas virtuales; no les interesó la encuesta o no tuvieron tiempo en el mes de su publicación de revisarlo.

De tal manera, que frente a esta reacción se abordó a las personas que no contestaron vía mailing y se les preguntó porque no contestaron, la mayoría respondieron que no tuvieron tiempo, pero que si le habían revisado a simple vista y otros dijeron que nunca les llegó, lo cual nunca se dio porque se confirmaba que hayan sido recibidos.

Es así, que se puede interpretar de la peor manera esta situación, sin embargo, la finalidad era recopilar información y, en su mayoría, los encuestados aportaron con las respuestas de la encuesta.

En este instrumento se abordó la cultura organizacional y la comunicación interna por medio de 37 preguntas donde los encuestados respondían con el rango de valoración. Es decir, este instrumento se asemeja al cuestionario tipo Likert, pero adaptado a la realidad de la Escuela Politécnica Nacional.

Al ser preguntas subjetivas no se puede limitar a que sean respondidas con un Sí o con un No, es así, que el rango de valoración que se maneja en la encuesta es:

Rangos de valoración			
A	B	C	D
Muy Bien Muy buena Muy de acuerdo Muy satisfactorio	Bien Buena De acuerdo Satisfactorio	Regular Regular Parcialmente de acuerdo Poco satisfactorio	Deficiente Insuficiente En desacuerdo No satisfactorio

Existen 4 variables con sus respectivas dimensiones:

- CULTURA ORGANIZACIONAL dimensión alta
- SENTIDO DE PERTENENCIA dimensión baja
- MOTIVACIÓN dimensión baja
- CLIMA LABORAL dimensión baja
- COMUNICACIÓN INTERNA dimensión alta

3.5 Objetivos del diagnóstico

3.5.1 Objetivo general

Establecer factores culturales organizacionales que influyen en la interacción interna entre los colaboradores administrativos de la EPN.

3.5.2 Objetivos específicos

- Conocer la situación actual de la cultura organizacional en la EPN.
- Determinar el grado de la satisfacción laboral en los colaboradores de la EPN.
- Identificar la actitud de los miembros de la EPN mediante el grado de pertenencia por parte de los mismos.
- Establecer las percepciones acerca de los medios de comunicación utilizados actualmente.
- Determinar necesidades de comunicación en la EPN de acuerdo a la situación de cada departamento o área.

3.6 Interpretación de los resultados obtenidos

Para dar inicio a los resultados obtenidos es importante aclarar que el diagnóstico tiene 4 secciones principales, la primera que se refiere a los aspectos formales de la cultura de la institución, se titula: PERCEPCIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EPN y abarca 5 preguntas claves donde uno puede conocer, confirmar y valorar los criterios sobre estos aspectos que de cierta forma captan la parte objetiva de su sentido de pertenencia hacia la institución.

La segunda sección trata acerca de Los ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EPN, que recoge los artefactos de la institución. Como tercera sección es la PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL, que permite un acercamiento a los supuestos tácitos y la última sección que trata acerca de la PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, que involucra a los gestores de la comunicación interna, a sus herramientas y a su audiencia.

3.6.1 Datos generales

Las variables independientes asignadas para el análisis son el tiempo de servicio, la edad y el género. Estas se relacionan con las variables dependientes y permiten una interpretación, pues las tres variables independientes fueron escogidas, debido a que:

- El tiempo de servicio = nos acerca al tiempo que el colaborador se ha desarrollado en la empresa, su estancia como miembro de la EPN, que dispara percepciones con experiencia. El tiempo de antigüedad y su trayecto en la entidad.
- La edad = nos permite conocer los rangos de edades que laboran en la institución.
- Género = permite la apreciación de ambos sexos acerca de una variable dependiente, ya que los hombres y las mujeres perciben de manera diferente las situaciones. Sin embargo, las apreciaciones pueden también llegar a ser iguales.

Gráfico No. 1: Rango de tiempo de servicio de los colaboradores administrativos de acuerdo a la edad

Años de servicio de acuerdo a la edad	No. de colaboradores
21 a 30 años de edad	25
1 año de servicio	11
1 a 10 años de servicio	14
31 a 40 años de edad	30
-1 año de servicio	2
1 a 10 años de servicio	20
11 a 20 años de servicio	8
41 a 50 años de edad	30
1 a 10 años de servicio	5
11 a 20 años de servicio	15
21 a 30 años de servicio	10
51 años de edad en adelante	26
1 a 10 años de servicio	1
11 a 20 años de servicio	3
21 a 30 años de servicio	15
31 en adelante de servicio	7
Total general	111

Elaborado por la investigadora

El tiempo de servicio de los colaboradores encuestados va desde -1 año de servicio hasta los 31 años en adelante, por lo que al tener dividida la muestra por rangos de edades se pueden diferenciar que la EPN tiene más colaboradores de 1 a 10 años de servicio con 40 personas de todos los rangos de edad en un 36% del total de la muestra. Entre 31 a 40 años de edad existen 20 personas de 1 a 10 años de servicio en la institución y viene a ser el grupo mayoritario con un 18%.

Es importante reconocer, que la entidad tiene pocos colaboradores que comprenden edades entre los 51 años en adelante con 31 y más años de servicio en la EPN en un

6%. Los colaboradores entre 11 a 20 años de servicio en la institución son el 23% y los rangos de edades son de 31 a 51 años en adelante. De la misma manera, un 23% de los encuestados tienen de 21 a 30 años de servicio con rango de edad entre 41 a 51 años en adelante. Finalmente, el grupo que ha prestado menos de un año de servicio a la institución es el 12 % de los encuestados, que se mantienen entre los 21 a 32 años de edad. De tal manera, que la muestra tiene grupos representativos de acuerdo al tiempo de servicio en relación a la edad, lo cual establece que la EPN labora con personal de aproximadamente 25 a 51 años, ya que son casos excepcionales que haya personal con edad de 20 a 24 años y de 58 a 62 años de edad. Asimismo, estos datos confirman que la mayoría de la muestra tiene de 1 a 10 años de servicio, con rango de edades entre los 31 a 51 años de edad, y a su vez el 18% de encuestados entre 31 a 40 años de edad tiene de 1 a 10 años de servicio.

Grafico No. 2: Porcentajes de los años de servicio de acuerdo a la edad

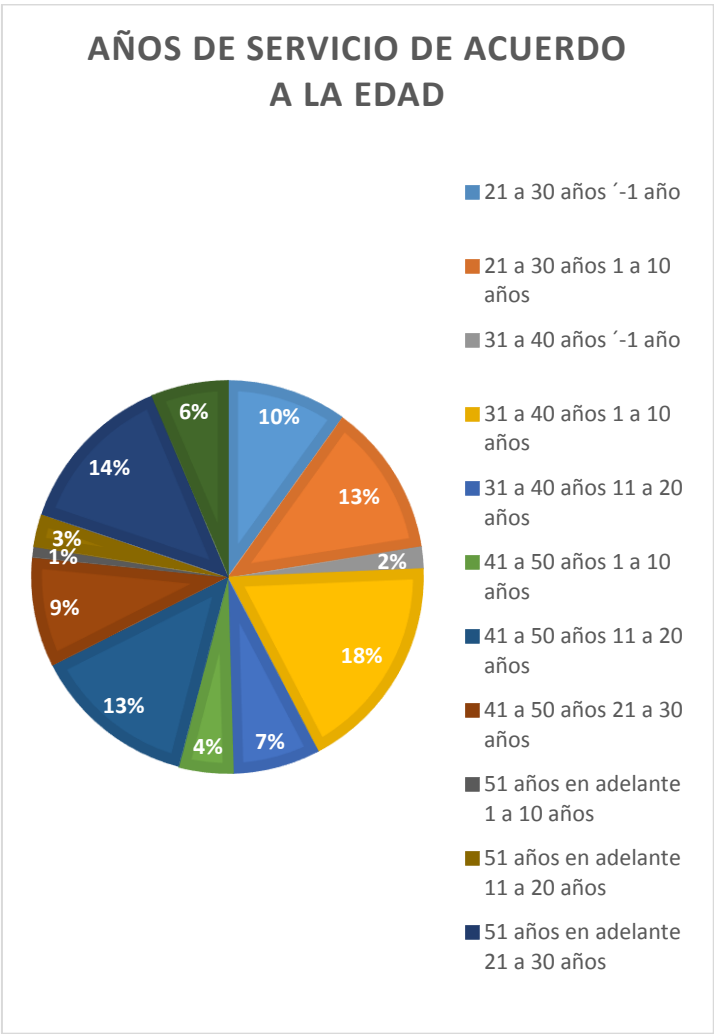
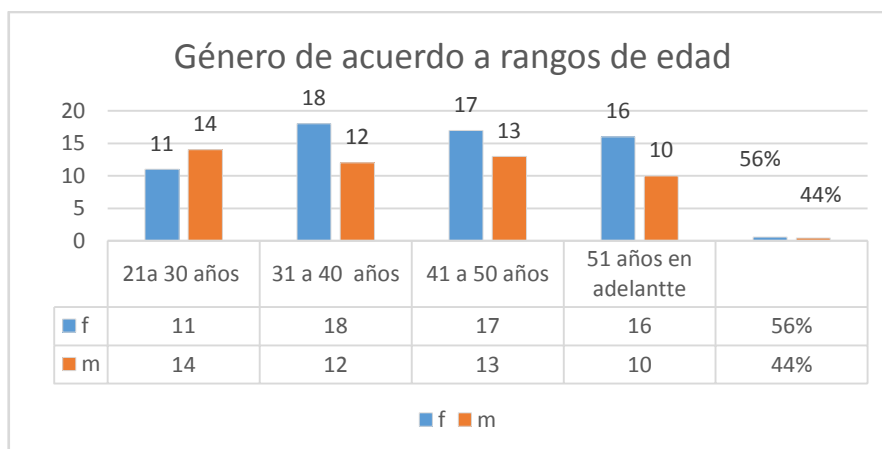


Gráfico No. 3: Género de la muestra de acuerdo a la edad



Los encuestados de acuerdo a los rangos de edad son más mujeres que hombres, en un 56% son de sexo femenino y en un 44% son de sexo masculino. Este dato nos permite evidenciar que existe apertura para contratar mujeres sin discriminación. Además, que esta variable independiente nos permitirá obtener datos relevantes por medio de cruce de variables en ciertas preguntas para la interpretación de resultados.

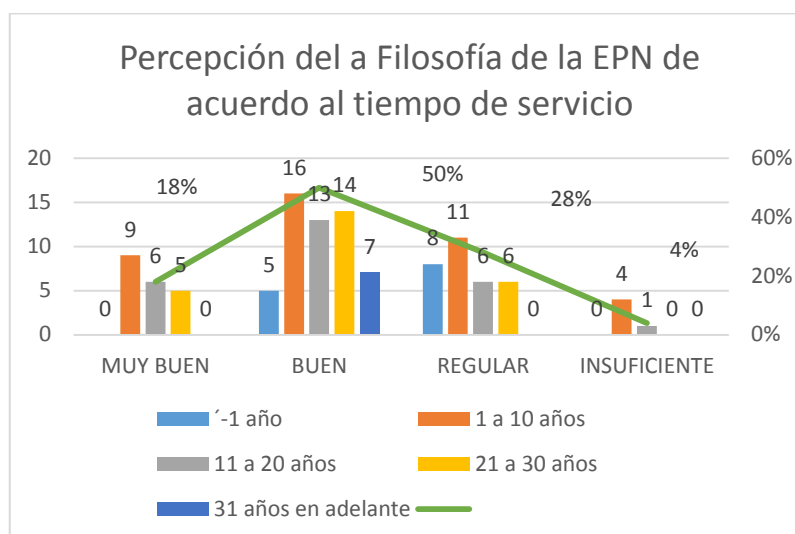
3.6.2 Percepción de la misión, visión y valores de la EPN

De acuerdo a las respuestas de la muestra, en esta sección se debe conocer el nivel de apreciación de los colaboradores hacia los valores compartidos; es decir, que tanto está en sus mentes y accionar la misión, visión y valores de la EPN.

En este caso fue necesario recurrir a preguntas de verificación al momento de entrevistas personales, donde un 40% de la muestra accedió a responder.

La filosofía de una entidad no sólo debe estar bien escrita y tener claridad en el mensaje, sino que debe apoderarse entre los colaboradores. Además, provocar el sentido de pertenencia, su involucramiento y participación en la práctica del mismo.

Gráfico No. 4: Nivel de conocimiento de la filosofía de la EPN de acuerdo al tiempo de servicio



Al momento de realizar un análisis de la cultura, manifestación subjetiva, se debe racionalizar las preguntas para que las respuestas no se limiten a un sí o a un no. De tal manera, que el colaborador pueda escoger su respuesta sin sentirse comprometido, ya que es complicado, en ocasiones, opinar acerca de lo que es la entidad o de su percepción acerca de los aspectos institucionales existentes. Para la interpretación de esta pregunta es necesario cruzar la variable tiempo de servicio, porque el tiempo revela el conocimiento y entendimiento de la misión, visión y valores institucionales, así como también la apropiación de los mismos dependiendo el tiempo de servicio que lleve en la institución.

Es así, que todos los rangos de tiempo de servicio dieron respuestas a la opción B (BUEN) en un 50%; es decir, la mitad de la muestra califica tener un BUEN nivel de conocimiento de la misión, visión y valores, donde dan una respuesta favorable. Sin embargo, el momento de preguntarles cuál es la misión, la mayoría empezaba bien al anunciar la misión, pero llegaban a la cuarta palabra y ya se olvidaban. Asimismo, afirmaban que la visión no la conocen, pero que la misión y los valores sí.

De tal manera, que se puede revelar que la mitad de la muestra conoce que existe una misión, visión y valores institucionales, pero no se han preocupado en aprenderse y de cierta manera practicarla., Mientras que un 28% de colaboradores entre -1 y 30 años de servicio calificó a su nivel de conocimiento de estos aspectos como REGULAR. Por el contrario hubo un 18% que calificó que tiene un MUY BUEN nivel de conocimiento, pero

al momento de verificar esto no sabían ni siquiera las cinco primeras palabras de la misión.

Esta respuesta nos permite conocer que la misión, visión y valores institucionales existen, pero no son conocidos por el cliente interno.

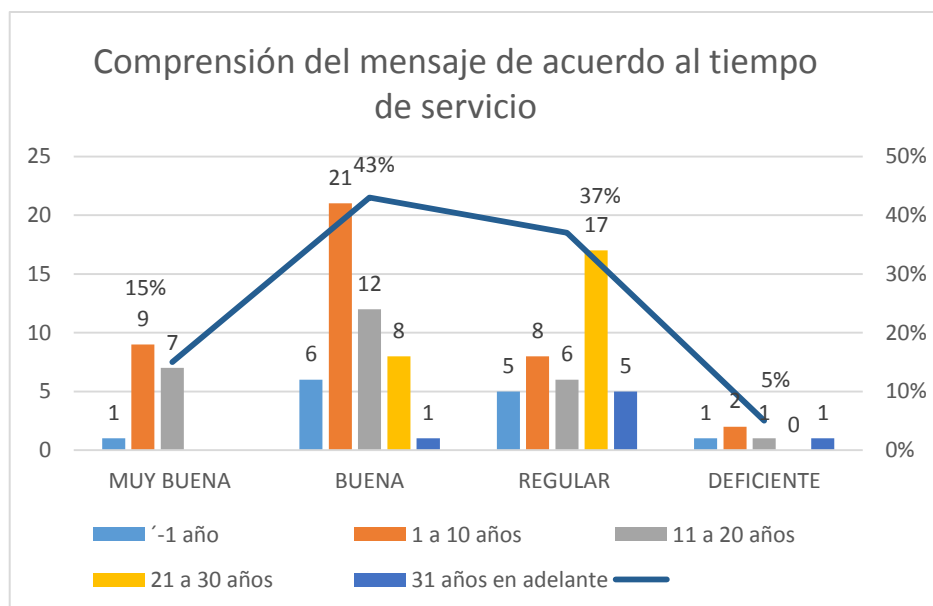
Un BUEN nivel de conocimiento es categorizado por la mitad de los colaboradores, pero por medio de las preguntas de verificación que se realizaron en las entrevistas personales se dio a conocer que no sabían cómo empezaba la misión, otros llegaban a la cuarta palabra y otros afirmaban que no se acordaban ese rato.

El 28% que respondió REGULAR permite interpretar la falta de apropiación de la identidad de la EPN; es decir, que la misión, visión y valores institucionales no forman parte de su día a día laboral, pues no tienen una fuente de identidad y esto a la final desemboca en un poco sentido de identidad, escaso lineamiento a sus objetivos e incertidumbre. Por lo que, los colaboradores de la EPN no conocen los aspectos institucionales, que se debe a un escaso interés por parte del colaborador en conocer su significado y valorar el mismo.

Los colaboradores con 31 años en adelante de tiempo de servicio calificaron de INSUFICIENTE su nivel de conocimiento de la misión, visión y valores con un 4%, lo cual no es la mayoría, pero sí un porcentaje valioso, porque son las personas con más tiempo de servicio y afirman no conocer los aspectos institucionales. Al preguntarles la razón por la cual no conocían afirmaron que nunca les han informado de esto. Probablemente, el nivel de conocimiento de la filosofía depende de factores como la difusión, el interés de los colaboradores, la claridad del mensaje, la extensión del mensaje y la practicidad del mismo.

Siendo la misión de la EPN: *“Generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro país, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional”* y la razón de ser de la institución se da énfasis en la necesidad de mitigar la incertidumbre del quehacer de la organización, por medio de una mejor difusión de la filosofía que revelan la identidad de la EPN y debe ser entendida y practicada.

Gráfico No. 5: Comprensión del mensaje de la misión



Es importante reconocer que la comprensión del mensaje es necesaria para que el cliente interno pueda apreciar los aspectos de identidad de la EPN. Tanto así, que los colaboradores pueden aprenderse por la facilidad de lectura y a su vez, facilidad en la significación. Esta pregunta fue realizada a toda la muestra, donde un 43% afirmó que la comprensión es BUENA, pero un 37% dijo que la claridad del mensaje es REGULAR, por lo que se manifiesta una reacción ante la redacción de la misión. Al realizar las preguntas de comprobación no supieron decir con sus propias palabras la misión y la visión, asimismo los valores los describe cada uno a su manera, pues no conocen con claridad la función de estos aspectos claves en una organización.

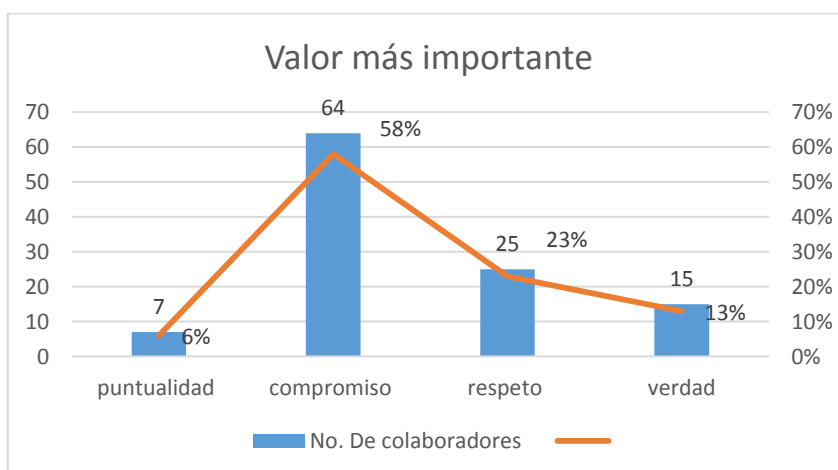
La conclusión ante esto, es que debido a la poca comprensión del mensaje cada unidad no sabe cómo alinearse a la misión existente, de tal manera, que cada colaborador la interpreta a su manera. Es importante recalcar, que el hecho de tener la misión en un cuadro a la entrada de la oficina no quiere decir que los colaboradores conocen y practican la misión, visión y valores institucionales.

La respuesta favorable en un 43% que categorizó como BUENA a la comprensión del mensaje fue indicada por colaboradores que están entre -1 año a 30 años de tiempo de servicio en la EPN, resaltando al grupo de 1 a 10 años de servicio, quien escogió en su mayoría esta respuesta. Por otro lado, el 37% que calificó como REGULAR la comprensión del mensaje, tuvo en su mayoría al grupo de 21 a 30 años de tiempo de servicio como los colaboradores que indicaron que dieron esa respuesta desfavorable.

Es así, que se puede apreciar que los colaboradores están divididos y no están alineados en cuanto a la filosofía de la institución, además, que el hecho de que exista una diferencia del 6% entre ambas respuestas, nos indica que a pesar de tener mayor tiempo de servicio en la EPN menor es el conocimiento de la filosofía y su comprensión del mensaje, Pues un 5% afirmó que es DEFICIENTE la comprensión del mensajes, ya que la estructura de la misión es larga y debido a tantos verbos es poco entendible.

Asimismo, la falta del proceso de inducción dirigido al personal nuevo, espacio donde se puede acercar a los aspectos institucionales, hace que no se tenga una apropiación del ejercicio de su trabajo desde el inicio del mismo. Según María Dolores Elmir, Asistente de Relaciones Públicas y Comunicación en la EPN, dice que las personas con más tiempo de servicio son quienes no entienden claramente el mensaje y no conocen los mismos, debido a que no ha existido este proceso como parte fundamental. Además, enfatiza que los verbos le dan una discontinuidad al mensaje y es por eso se pierde el interés de leer.

Gráfico No. 6 Valores de la institución



Sin embargo, al analizar los valores institucionales, parte importante de la filosofía organizacional, los colaboradores calificaron como el valor más importante en un 58% a la opción dos, el COMPROMISO. Esta pregunta tenía la intención de comprobar si la gente sabía de los valores institucionales, ya que como otras opciones también estaban otros valores que son de la EPN y uno que no, pues en su mayoría respondieron adecuadamente, escogiendo el valor COMPROMISO, seguido por el valor respeto y verdad, que también son los valores de la EPN.

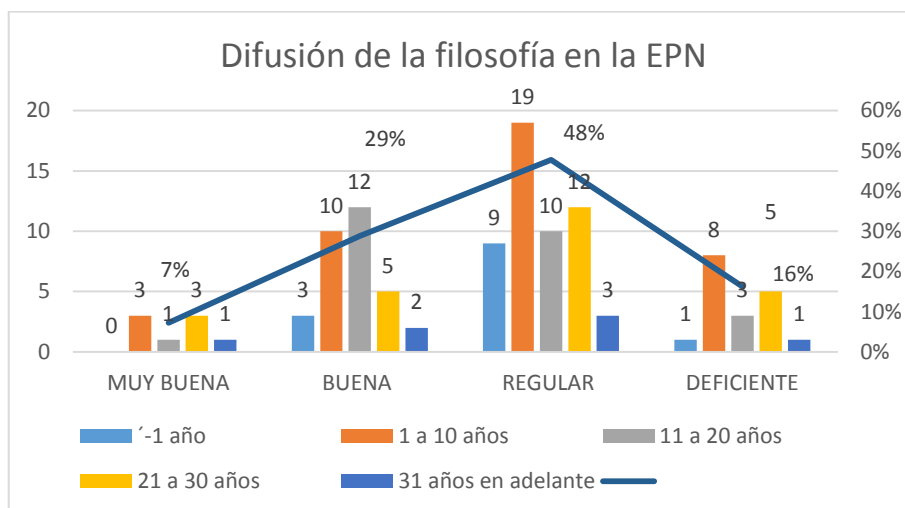
La percepción del usuario interno en cuanto a estos aspectos permite conocer la tendencia a conductas que tienen los colaboradores ante la filosofía de la entidad, donde se puede identificar el poco interés o involucramiento en estos aspectos, que a su vez

cumplen con la función de decir y recordar el porqué de la institución. Se destaca que existe un escaso interés porque la mayoría de los encuestados conocen que existen códigos de ética, valores, misión, visión y principios estipulados por la organización, pero no los aplican y tampoco conocen su función y significado. Es decir, afirman saber la misión, pero no pueden explicar lo que significa el mensaje y tampoco pueden decir con seguridad la misión porque no se han interesado en conocerla o cuestionarla.

Existe la hipótesis de que los aspectos institucionales no tienen su importancia en la institución, al menos para el personal administrativo, ya que la misión alude expresamente al quehacer universitario y al compromiso de la enseñanza. Sin embargo, esta es la razón de ser de la institución, que debe canalizarse para que sea bien interpretada en el aspecto administrativo. La misión no contempla la relevancia de las actividades administrativas que realiza el personal interno lo que puede resultar un punto negativo en su apreciación.

Entonces, la hipótesis viene a ser que la poca alineación con los aspectos institucionales se debe a la estructura vertical que se maneja en la institución la cual limita a los funcionarios a realizar su tarea o su responsabilidad sin promover el interés por la filosofía de la EPN. Esta problemática afecta a la motivación del colaborador, ya que no tiene un sentido de pertenencia con su lugar de trabajo. Aquí, se destaca la poca estimación que tienen los colaboradores con la EPN, pues tienen facilidad de asegurar que conocen los aspectos institucionales como la misión, visión y valores, pero al no ser parte de su día a día, lo que supone una falta de convergencia entre filosofía y cliente interno, no pueden exponerla con sus propias palabras o su significado.

Gráfico No. 7: Difusión de la filosofía de la EPN



Asimismo, es necesario conocer qué se ha realizado para que los colaboradores conozcan la filosofía de la EPN, su difusión; su proceso de inducción y su seguimiento. De tal manera, que al preguntarles acerca de esto, los colaboradores calificaron en un 48% como REGULAR, pues no han sentido una apropiación de los mismos debido a la poca divulgación, mientras que un 29% afirmó que ha sido BUENA su difusión, pero que la misión, visión y valores solo se la puede apreciar en momentos importantes como en los procesos de acreditación.

La difusión es una parte clave para ejercer el conocimiento de los aspectos institucionales, pues no debe ser limitada y tampoco pensar en que al publicar afiches en las carteleras con la misión escrita ya es una campaña de difusión.

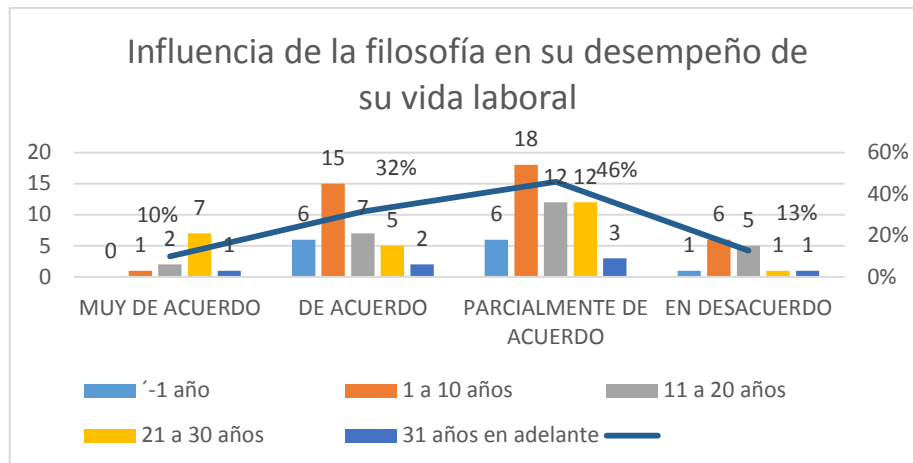
La única difusión que se ha realizado en la EPN acerca de su filosofía ha sido en el 2008 cuando la institución tenía que ser evaluada por el CONEA, pero en la actualidad ningún funcionario puede decir con seguridad la misión, pues no la conocen.

Se insiste en que la difusión acerca de estos aspectos debe tener continuidad; es decir, tener una campaña de difusión que valore la evaluación de resultados, sin ser una rutina que moleste al cliente interno. Por lo que, se puede interpretar que su difusión ha sido momentánea y sin estrategias.

Esto se debe a la poca planificación que tiene el Departamento de Relaciones Institucionales, donde la falta de presupuesto y el poco interés hacia la difusión de estos aspectos ha creado un vacío en casi todo el personal administrativo de la EPN, a pesar de que ellos califiquen su nivel de conocimiento y comprensión como BUENO.

Al contrario, de otros aspectos como los símbolos de la institución, himno, su manual de seguridad ocupacional, entre otros, estos aspectos deben ser conocidos y apreciados por el personal sin importar su cargo, pues todos deben estar alineados para conocer a donde se debe guiar un colaborador con su trabajo, para estar acorde con el quehacer de la organización y aportar para que la misión sea cada vez más llevada a la práctica.

Gráfico No. 8: Influencia de la filosofía en su desempeño laboral



Es importante, reconocer que la influencia de estos aspectos institucionales debería contribuir en el desempeño laboral de cada colaborador, donde la identidad de la empresa esté clara en cada miembro y éste se identifique con la misma. De tal manera, que el colaborador tenga seguridad mental en su trabajo, donde su aporte es tomado en cuenta como ejemplo práctico de la misión, pues que sea reconocido.

Ante una pregunta acerca de la influencia que hacen estos aspectos en su desarrollo profesional, los encuestados respondieron que están DE ACUERDO en un 32% que la misión, visión y valores aportan en su desarrollo laboral; mientras que un 46% dijeron que están PARCIALMENTE DE ACUERDO que los aspectos institucionales han influenciado en su desarrollo laboral, de tal manera que permite vislumbrar la poca influencia que la misión, visión y valores aporta en la mente del cliente interno. Es decir, la filosofía influye muy poco en las expectativas de los colaboradores para el desempeño laboral. Los funcionarios que tienen entre 1 a 30 años de tiempo de servicio son quienes consideraron en su mayoría que estos aspectos tienen poca influencia en su desarrollo en el trabajo.

Este dato es exclusivamente personal, pero se vuelve generalizado, por lo que permite reconocer la poca alusión a la filosofía corporativa para que sea provechosa entre los colaboradores. Asimismo, se denota que los colaboradores de 1 a 10 años de servicio ponderan la respuesta desfavorable del 46%, por lo cual recalcan que no son integrados en el proceso de inducción, el cual es el punto de partida hacia una difusión más acertada de la misión, visión y valores institucionales.

Los aspectos institucionales al ser la parte primordial de una institución, donde debe mantenerse en una difusión activa y ser conocida, entendida y practicada por los colaboradores internos refleja el nivel de interés por parte de los colaboradores hacia los objetivos de la EPN. Permite distinguir la importancia de los valores compartidos, para

saber cuál será la siguiente acción a tomar con el fin de que los servidores sientan donde, como, cuando y en qué condiciones deben apoyar a la organización, a partir de su filosofía. De tal manera, que se puede apreciar las variables y las dimensiones de acuerdo a los resultados obtenidos:

Gráfico No. 9: Indicadores de la filosofía de la EPN

VARIABLE	DIMENSIONES	RESULTADOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	Gestión de la difusión	La difusión fue calificada en un 48% como REGULAR
	Nivel de conocimiento de la filosofía	Un 18% calificó su nivel de conocimiento como MUY BUENO. Un 50% dijo que su nivel de conocimiento es BUENO, pero con preguntas de comprobación, no se percibió ese resultado. Sin embargo, un 38% calificó como REGULAR su nivel de conocimiento, seguido por un 4% que lo calificó como DEFICIENTE
	Nivel de comprensión de la filosofía	Un 43% afirmó que la comprensión es BUENA, mientras que un 37% dijo que era REGULAR.
	Nivel de influencia de la filosofía en su desempeño laboral	En un 46% afirma que el nivel de influencia es REGULAR y un 32% dice que es BUENO.

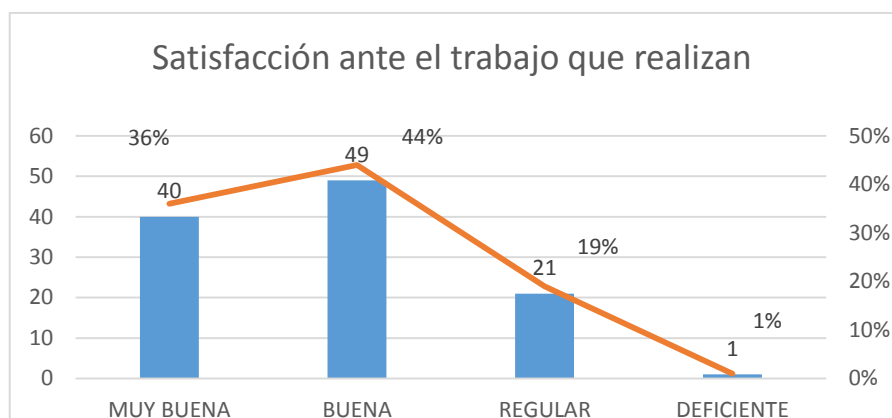
3.6.3 Elementos de la Cultura Organizacional de la EPN

Los elementos culturales corporativos permiten establecer la caracterización de la cultura de la EPN, pues que la cultura prescribe “la manera correcta de hacer las cosas” adoptada por la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados; es decir cosas que no están dichas, pero si sobreentendidas. De tal manera, que los elementos de la cultura como sus hábitos, costumbres, rituales, símbolos permiten caracterizarla y alinearla a un tipo de cultura sea burocrática, permisiva, colaborativa, por funciones, de poder, entre otras.

Al definir, anteriormente la situación acerca de los valores compartidos, es importante definir la percepción de los artefactos (estructura y procesos organizacionales visibles) y

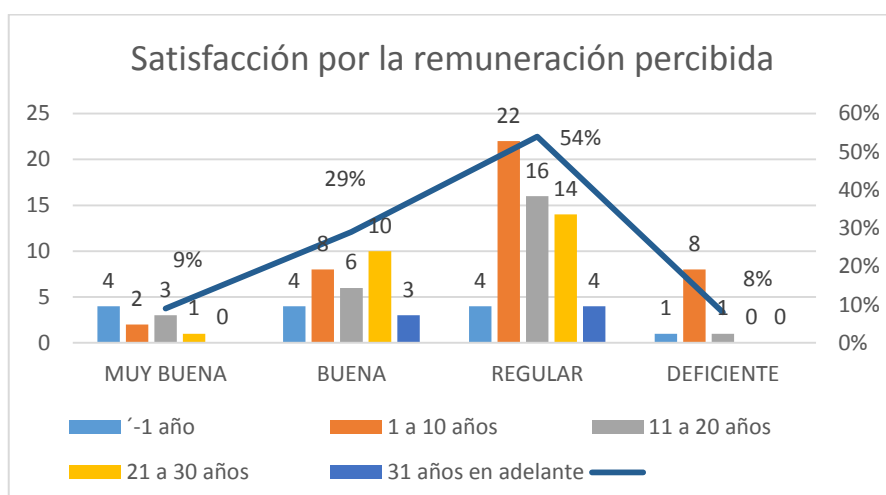
luego se destacarán los supuestos tácitos (creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos).

Gráfico No. 10: Satisfacción ante el trabajo que realizan en la EPN



En cuanto a la satisfacción del personal ante el trabajo que ellos realizan en la institución mantiene una respuesta favorable, ya que un 44% responden que su nivel de satisfacción es BUENA y un 36% afirmó que su satisfacción con el trabajo que realizan en la EPN es MUY BUENA. Estos datos permiten reconocer la satisfacción que tiene el personal por realizar su trabajo en la entidad. La estructura, políticas o reglamentos que hay en la institución permiten conocer características que van definiendo su cultura, es decir, el hecho de que las personas están satisfechas con lo que hacen en un 80%, sumadas las respuestas favorables BUENA y MUY BUENA, apunta hacia una percepción de que el organigrama y su estructura vertical no limita a que el personal llene su expectativa profesional y pueda desenvolverse de la mejor manera.

Gráfico No. 11: Satisfacción por la remuneración percibida



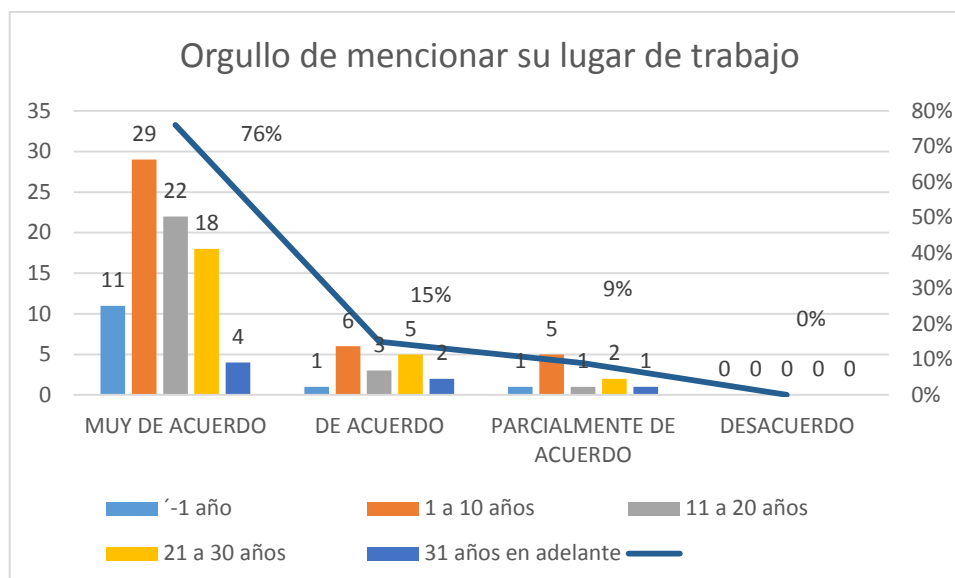
Al afirmar, que la satisfacción tiene como primer objetivo alcanzar la expectativa remunerativa, en un contexto organizacional, este factor no se cumple en opinión de los colaboradores de la EPN. Sin embargo, la respuesta ante la satisfacción por la remuneración que perciben dispara un 54% calificándola de REGULAR. Cabe mencionar, que los colaboradores de 1 a 10 años de servicio son quienes en su mayoría dijeron tener una satisfacción REGULAR ante la remuneración.

Al ser una pregunta donde implica cifras monetarias no se realizaron preguntas de comprobación. Es importante mencionar, que las personas no solo sentían que su satisfacción ante la remuneración era REGULAR sino también que el sueldo la mayoría de veces es acreditado atrasado, donde provoca incertidumbre y molestias al empleado. La esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana, por lo que la motivación, liderazgo, la satisfacción, el sentido de pertenencia son características que destacan la cultura y en este caso el proceso de acreditar los sueldos no tiene un compromiso con los colaboradores y provoca inestabilidad al empleado.

Asimismo, la Teoría Humanística que se basa en la postura de Abraham Maslow con respecto a la motivación humana, propone que *el trabajo es tan natural como el juego, que los colaboradores desean tener responsabilidades y oportunidades que les motive para utilizar su capacidad intelectual y para desarrollar su creatividad en la satisfacción de sus necesidades personales y de auto actualización.*⁶⁰

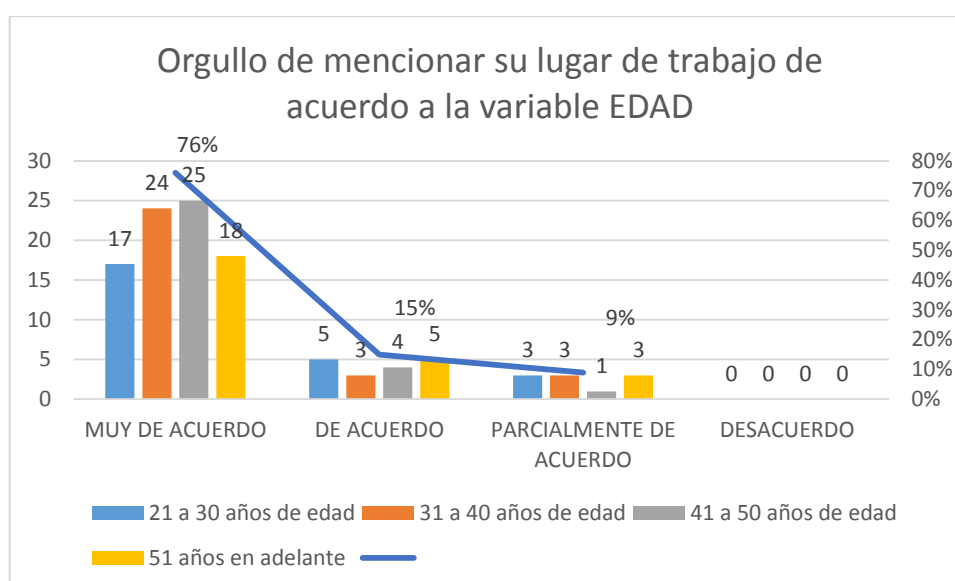
Gráfico No. 12: Orgullo de mencionar su lugar de trabajo

⁶⁰ Collado Fernández C. y Galguera Laura, La comunicación humana en el mundo contemporáneo era edición, Mc Graw Hill, México, 2008



Al continuar con los resultados de esta sección se evidencia que los colaboradores de la EPN tienen percepciones que van entre BUENO Y REGULAR. Es decir, se da indicios del estado de crecimiento de la institución, donde en ciertas respuestas los colaboradores preservan las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, y el hecho de reconocer con orgullo el nombre de la institución permite diferenciar su motivación individual. De tal manera, que un 76% dijo estar MUY DE ACUERDO en sentir orgullo de la Institución en la que trabajan.

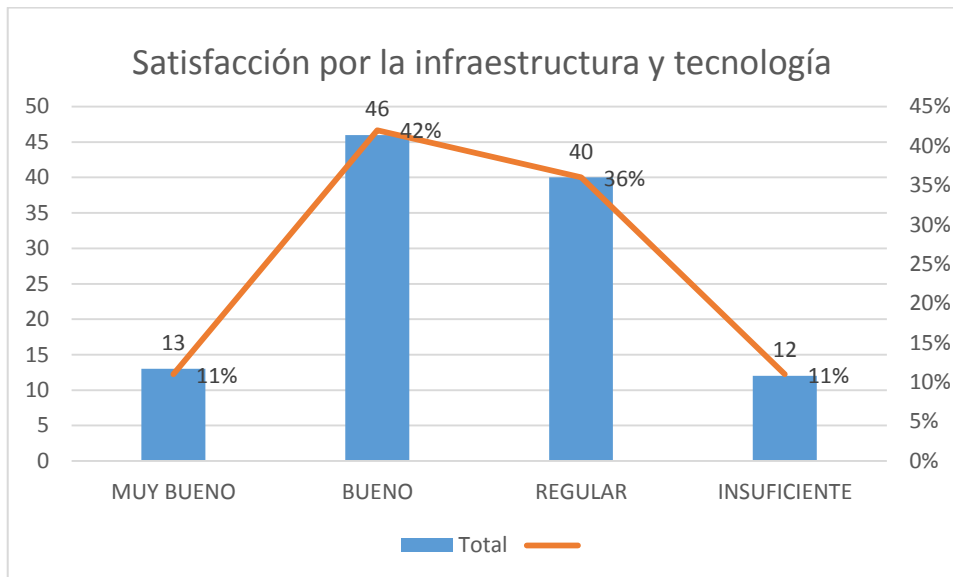
Gráfico No. 13: Orgullo de decir que trabaja en la EPN de acuerdo a la variable EDAD



De acuerdo a la edad, el rango entre 41 a 50 años de edad fueron quienes dieron una respuesta favorable en su mayoría, con un número de 25 personas al indicar que están MUY DE ACUERDO en sentir orgullo al mencionar que la EPN es su lugar de trabajo. Un 76% calificó estar MUY DE ACUERDO con este sentimiento. Al contrario, los funcionarios con edades entre los 21 a 30 años fueron quienes, con minoría, opinaron que ESTÁN MUY DE ACUERDO en sentir orgullo al decir el nombre de la EPN como su lugar de trabajo.

De tal manera, que se puede apreciar que a pesar de no haberse realizado una difusión, procesos organizacionales o campañas internas para lograr un sentimiento de orgullo en los colaboradores, este sentir nace de manera propia en ellos debido a que se han mantenido características por herencia donde su estructura, sus procesos llevaron hacia una línea de reconocimiento y prestigio. Esto es un efecto de conducta que se fue habituando en la percepción de los ejecutivos y provoca una certera confianza de expresar este orgullo ante la sociedad. Sin embargo, existe un artefacto que es primordial para la satisfacción laboral y es el lugar.

Gráfico No. 14: Satisfacción por la infraestructura y tecnología



En este aspecto los colaboradores afirman en un 42% que la infraestructura es BUENA, pero que es necesario una mejor organización de los implementos de trabajo, ya que existen ascensores en el Edificio Administrativo, pero la mayoría de tiempo están dañados, existen impresoras, pero no se tiene la costumbre de prever la carga de la tinta, lo cual es pérdida de tiempo para el colaborador. Mientras que un 36% dice que la

infraestructura es REGULAR, debido a su poca innovación en la fachada y en adquisición de bienes modernos como escritorios, sillas, teléfonos, computadoras de mejor calidad.

Por lo que, connota a la investigación de Elton Mayo, el efecto Hawthorne, donde al cambiar ciertos aspectos físicos en la empresa, sobresalieron resultados que afectan directamente al aspecto psicológico, por lo que el espacio es fundamental para cambiar la ACTITUD MENTAL.

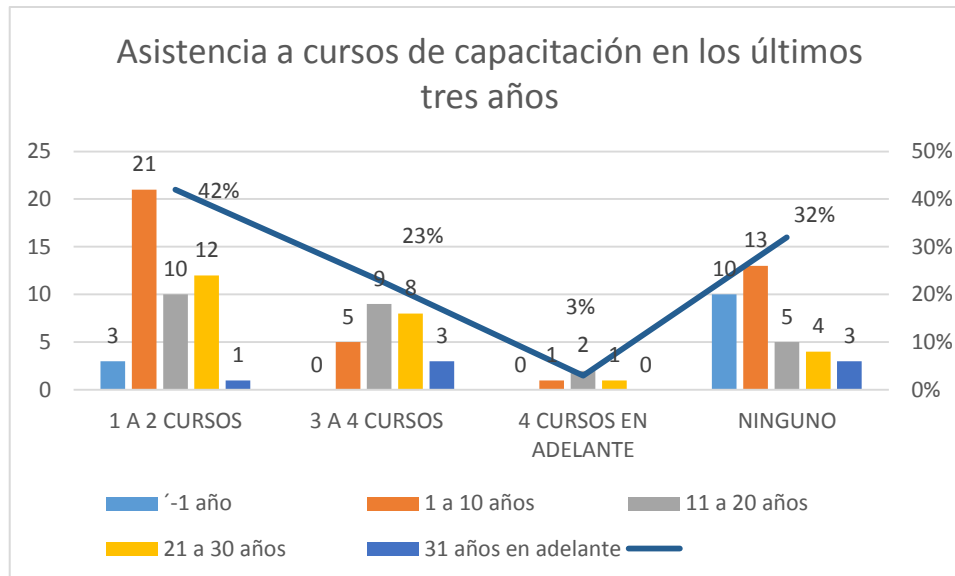
Por ejemplo, esta investigación conocida como “Efecto Hawthorne” revela que con la aplicación de una variable, la intensidad de la luz, en una fábrica de producción, se pudo confirmar la fatiga, actitudes de los trabajadores y aspectos humanísticos en la organización. Sin embargo, esta variable salpicó otras variables como fue la aplicación de descansos, refrigerios y reducción de horas en la jornada laboral, lo cual concluyó en que estos aspectos afectan al factor psicológico y proporciona transformación en la actitud mental.

Este resultado da a conocer la poca previsión que tienen las secretarías o personas de logística, ya que algunas personas comentaban que siempre hay que esperar que se acabe para adquirir, lo cual perjudica la fluidez del trabajo. Además, destacaron la construcción del Nuevo Edificio de Aulas y Relación con el Medio Externo, donde labora el Centro de Educación Continua (CEC), y lo calificaron como un ejemplo de innovación, pues los otros edificios son antiguos y no han sido modernizados, lo cual existe un contraste, pues se percibe que las personas que trabajan en el CEC están satisfechas con la infraestructura o lugar donde trabajan mientras que los demás perciben estar en un lugar poco confortable.

Se puede interpretar que las personas que están en el Edificio Administrativo desearían que su lugar de trabajo se unifique al estilo de la nueva construcción. En el Informe de Gestión 2011 de la institución dice: Desde el mes de julio de 2011 funciona el CEC, el cual dispone de aulas y laboratorios equipados con modernos recursos pedagógicos y un área administrativa confortable.

Otro punto que se consideró como artefacto fue la valoración de los cursos de capacitación como fuente de beneficio motivacional, ya que al ser una institución con más de 140 años de existencia es necesario indagar si se toma en cuenta esta variable que refleja un proceso organizacional que motiva al personal.

Gráfico No. 15: Capacitaciones al personal de la EPN

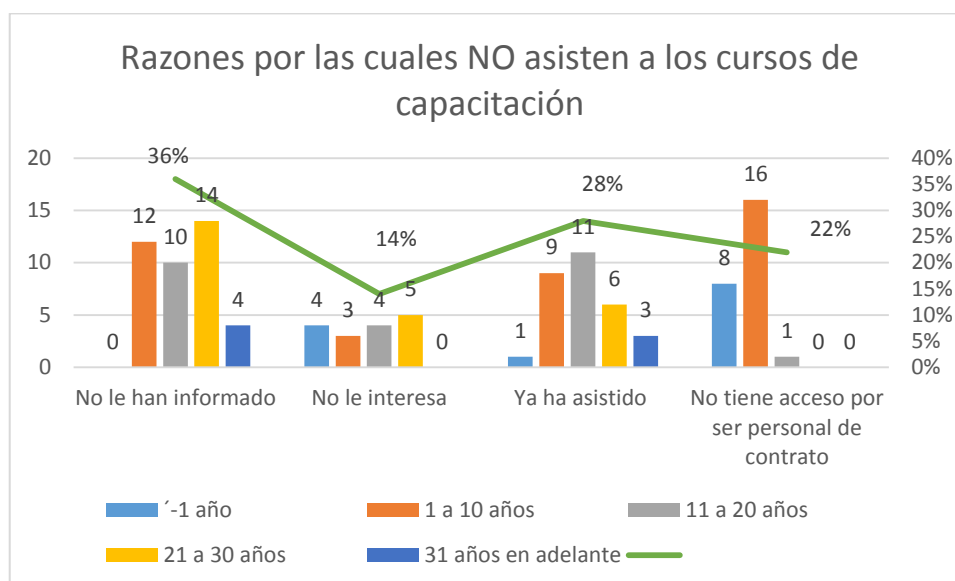


En los últimos tres años, la Escuela Politécnica Nacional ha brindado varios cursos de capacitación hacia el personal administrativo de manera gratuita y con oportunidad de realizar éstos en horas de trabajo, pero dichas horas son recuperables a futuro en coordinación con su jefe inmediato. El Centro de Educación Continua (CEC) suele ser el emisor de los cursos de capacitación para el personal administrativo y dirigen esta información vía correo electrónico, pero cuando son organizados por la institución, la Dirección de Relaciones Institucionales es el departamento encargado de difundir este beneficio que ha permanecido durante el tiempo.

Sin embargo, el nivel de interés que tienen los colaboradores internos no ha ido aumentado sino más bien se conoce que apenas un 42% ha asistido de uno a dos cursos de capacitación en los últimos tres años y un 32% dice que no ha asistido a ninguno. De este porcentaje que da una respuesta desfavorable, casi el 35% afirma que no ha asistido a ningún curso de capacitación debido que no ha sido informado oportunamente cuando los cursos son realizados por la institución y esta respuesta se denota en la calificación de los colaboradores de 21 a 30 años de tiempo de servicio en que en su mayoría afirman esta respuesta.

De tal manera, que refleja poca participación por parte de los miembros de la institución donde por más que se trabaje para fines de integración, de involucramiento, la mitad de los encuestados no asisten por varias razones, por lo que es importante rescatar que el beneficio existe, la manera de difusión también, pero la inasistencia perdura.

Gráfico No. 16: Razones por las que no asisten a los cursos de capacitación



Por otro lado, existe un porcentaje del 22% que dice que al ser personal de contrato no tienen acceso a los cursos de capacitación y esa es la razón de su inasistencia. Un 28% indica que ya ha asistido a cursos con la misma temática que ofertan y por eso no asisten a los cursos.

De tal manera, que se identifica que la estrategia de difusión empleada por parte de la Dirección de Relaciones Institucionales requiere de una coordinación con todos los departamentos para que se promueva interés en asistir, así como también garantizar que la información sea anunciada a cada colaborador por medio de mailings. Varios entrevistados dijeron que en ocasiones han asistido a los cursos de capacitaciones porque alguien le comentó y no porque se informó por medio de un mail. Es así que las edades que más respondieron que no asisten debido a que no se les ha informado son las personas de 21 a 30 años de servicio que tienen entre 41 años de edad en adelante.

Este dato permite interpretar que puede existir un cierto rechazo hacia los cursos de capacitación por parte de los colaboradores que tienen entre 21 a 30 años de tiempo de servicio en la EPN, ya que al pertenecer bastante tiempo a esta institución probablemente ya no sienten interés por esto, pues además tienen poca disponibilidad al cambio y al ser este grupo quien recalca que no ha sido informado permite visualizar que existe un paradigma comunicacional, el cual se basa en que si no le avisan, pues nunca existió la convocatoria. Este grupo tiende a ser conformista y espera sólo la información en lugar de buscar por sí mismo.

Es importante mencionar que existe apertura a los cursos de capacitación en un 68%, este porcentaje es la suma de la asistencia a los cursos en los últimos tres años. Sin embargo, al preguntarles acerca de la satisfacción que tienen al culminar un curso de capacitación, un 50% explica que están tienen una satisfacción MUY BUENA, ya que son necesarios para actualizarse en el manejo de herramientas tecnológicas y aprender sobre un mismo tema algo novedoso, mientras que un 18% afirmó que su nivel de satisfacción es BUENO.

Al analizar la participación de los colaboradores en la asistencia a los cursos de capacitación se puede identificar que tienden justificar su inasistencia con razones comunicacionales, donde afirman que no les ha llegado información acerca de los mismos, así como también afirman su poco interés en los temas a capacitarse. Pero, es oportuno esclarecer que los beneficios del cliente interno debe promover el interés del colaborador, y en este caso se puede evidenciar que la actitud ante esto es conformista, pues si no les avisan, ellos tampoco preguntan y no se interesan. De tal manera, que la actitud que se empodera de esta respuesta refleja la costumbre de recibir pedidos que van de arriba abajo, donde no existe un cliente interno activo sino pasivo.

En esta sección se da hincapié a las variables satisfacción y motivación, mediante un análisis de la percepción de los artefactos de una cultura.

Gráfico No. 17: Indicadores de los elementos de la cultura de la EPN

	Satisfacción ante el trabajo que realizan	Un 44% afirma, que su satisfacción es BUENA, un 36% MUY BUENA y un 19% dice que es REGULAR. Solo un 4% indica que es DEFICIENTE. Un 76% afirma sentir orgullo al mencionar que trabaja en la EPN
	Satisfacción con la remuneración percibida	Un 54%, como respuesta desfavorable, pues su satisfacción ante esto es REGULAR y un 29% dice que es BUENA
	Satisfacción con la infraestructura y tecnología	En un 42% califican a la infraestructura como BUENA. . Mientras que un 36% dice que la infraestructura es REGULAR.

	Participación en los cursos de capacitación	Un 42% ha asistido de uno a dos cursos de capacitación y un 32% dice que no ha asistido a ninguno, del cual casi el 27% afirma que no ha asistido a ningún curso de capacitación debido que no ha sido informado. Por otro lado, existe un porcentaje del 5% que dice que al ser personal de contrato no tienen acceso a los cursos de capacitación.
--	---	--

Elaborado por la investigadora

3.6.4 La EPN y su clima laboral

La Escuela Politécnica Nacional al tener 431 colaboradores administrativos refleja una cultura fuerte que mantiene ciertas costumbres, hábitos y creencias que han sido heredadas desde su creación. Es así, que al indagar las percepciones que tienen acerca del clima organizacional se evidencian comportamientos colectivos, que probablemente se han mantenido o se han modificado durante el tiempo y que son factores que afectan en su quehacer, gestión y comunicación. El clima laboral connota una realidad de convivencia laboral donde se avistan los sentimientos, las actitudes, las emociones, los comportamientos entre colaboradores, que al ser los protagonistas de este escenario se inclinan por ser prudentes en su reacción.

De tal manera, que los supuestos básicos, últimos elementos de una cultura corporativa, disparan factores de conductas relevantes para distinguir la ambientación de la EPN. Al ser las personas el eje principal en una organización debe ponderarse la dinámica de grupo, comunicación informal e integración, espíritu de colaboración y compromiso. Sin embargo, las características culturales de la EPN tienden a ser

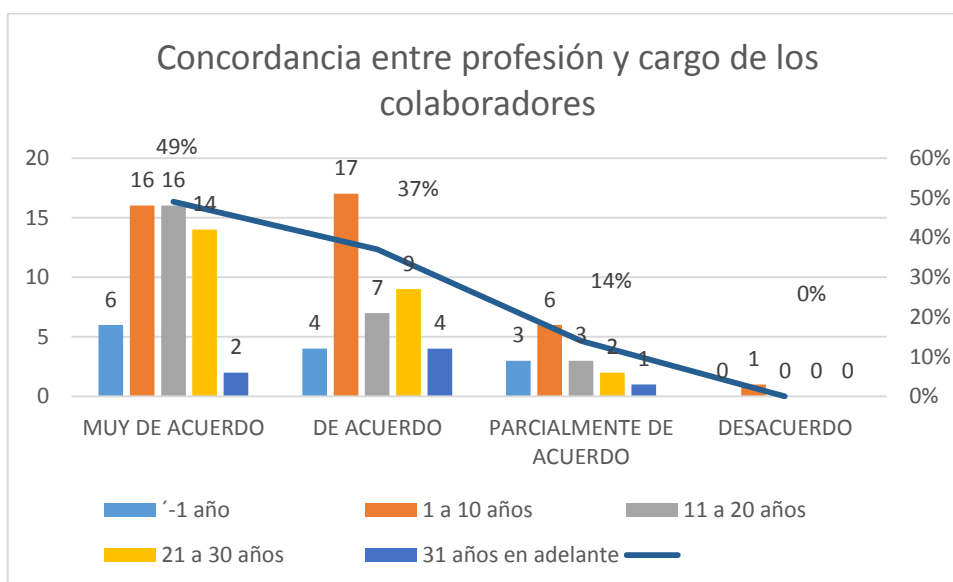
3.6.4.1 Percepción del clima laboral

La percepción del clima laboral es cómo siente el colaborador que es su lugar de trabajo, sus compañeros, su institución, su trabajo en sí, donde alude el sentir de los encuestados y características que permite conocer el día a día de su trabajo. Es así, que por medio de la motivación básica analizada anteriormente por medio de los artefactos, ahora se requiere indagar desde el punto de vista de la sensibilidad, donde todo ser humano siente su entorno y cómo va de la mano con el mismo, pues no solo los artefactos afectan o influyen en el estado de ánimo de una persona, sino también las conductas de los demás, las críticas, los chistes en la oficina, el humor; en sí el clima organizacional.

En el lugar de trabajo se debe ofertar seguridad ocupacional, poco estrés, pausas de descanso y una estabilidad emocional para cumplir con su trabajo a diario.

Así, en esta sección se da inicio con una pregunta personalizada donde se puede evidenciar si están a gusto con su cargo o puesto que tienen en la entidad, de tal manera, que al preguntarles si están de acuerdo en que las actividades que realizan corresponden a su cargo y conocimientos, afirmaron estar MUY DE ACUERDO con un 49% donde se distingue que los colaboradores cumplen con los perfiles de los cargos, como también con los requisitos. Un 37% indica estar DE ACUERDO con esta concordancia, finalmente un 14% muestra que no está conforme con su nivel de conocimientos y profesión y con el cargo que ocupa.

Gráfico No. 18: Concordancia entre profesión y cargo

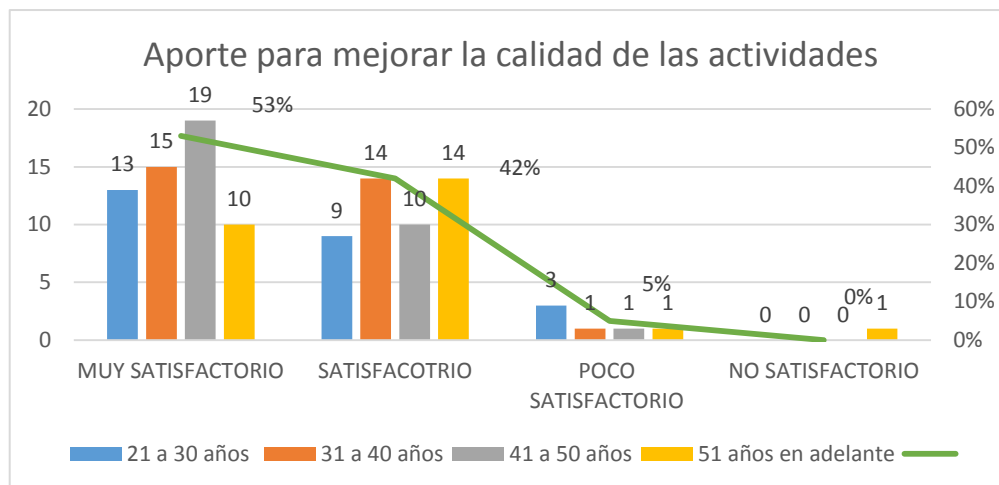


Este dato es importante conocer, ya que la mitad de los encuestados afirman estar MUY DE ACUERDO de la estabilidad de su cargo debido a su nivel de conocimientos y a su profesión, lo que permite saber que la EPN tiene un proceso de selección óptimo que ubica a los talentos en cargos que pueden desarrollar y que están acorde con su profesión. Además, este factor es motivador para el colaborador, porque no solo cumple con su auto realización sino con requerimientos de la entidad, que proporcionan autoestima en el colaborador.

El 49% que calificó estar MUY DE ACUERDO de que el cargo que desempeñan es de su profesión tiene como mayoría colaboradores de 1 a 20 años de tiempo de servicio en la institución, quiénes realizan su trabajo con base a la experiencia. Sin embargo, en la

actualidad ya no solo se exige a una persona que su nivel de conocimientos y profesión sea un requisito para el cargo o posición de trabajo, ahora se requiere que además tenga otras destrezas como liderazgo, facilidad de trabajo en equipo y participación, que deben ser expuestos de manera liberal y espontánea en el trabajo. Aquí se denota una auto motivación que tiene el funcionario para tener confianza en su trabajo.

.Gráfico No. 19: Aportación a la mejora de la calidad de su trabajo



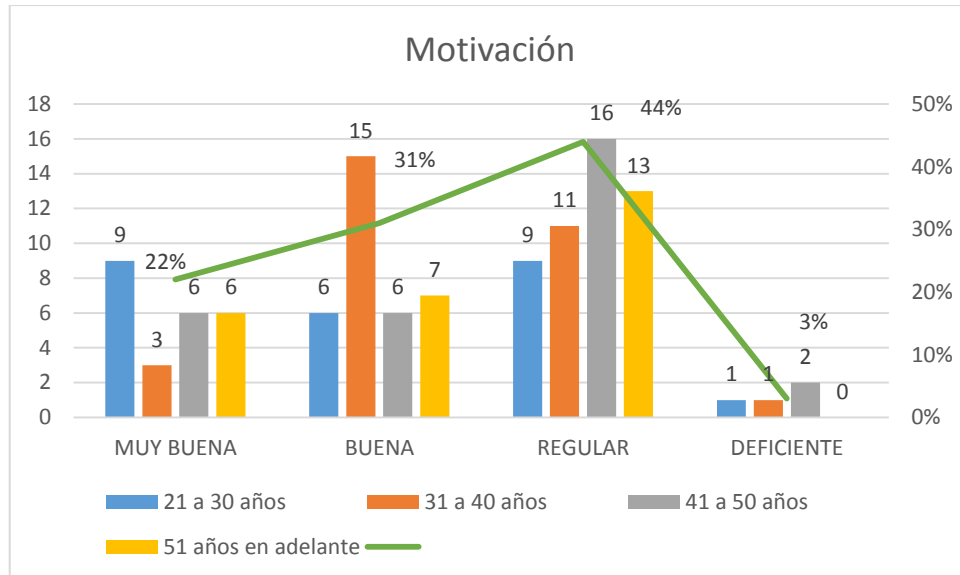
Al preguntar su valoración del aporte a la mejora de la calidad de su labor, la gran mayoría de los encuestados calificó que su aportación es MUY SATISFACTORIA en un 53%, aquí los colaboradores que tienen entre 41 a 50 años de edad fueron quienes dieron esta respuesta en su mayoría. Mientras que los servidores que tienen entre 31 a 40 años afirmaron que han contribuido de manera SATISFACTORIA, en su mayoría, que suman un 42%.

De tal manera, que se obtuvo dos percepciones diferentes, pero que son respuestas favorables. Es importante recordar, que la motivación, el clima laboral favorable y la colaboración no solo surgen de los altos mandos o de la dirección, sino también de la gestión que haga cada colaborador para construir un ambiente agradable.

Por medio de este factor se puede ver una característica del tipo de cultura colaborativa, donde cada colaborador puede auto gestionarse para la eficacia de la organización.

En esta sección es necesario cruzar la variable edad, pues los colaboradores de 41 a 50 años estuvieron divididos en dar su respuesta al calificar su aportación como MUY SATISFACTORIA y SATISFACTORIA, donde la edad es una variable importante que muestra la disposición de las personas, la motivación, su auto realización, ganas de aprender y participar.

Gráfico No. 20: Motivación



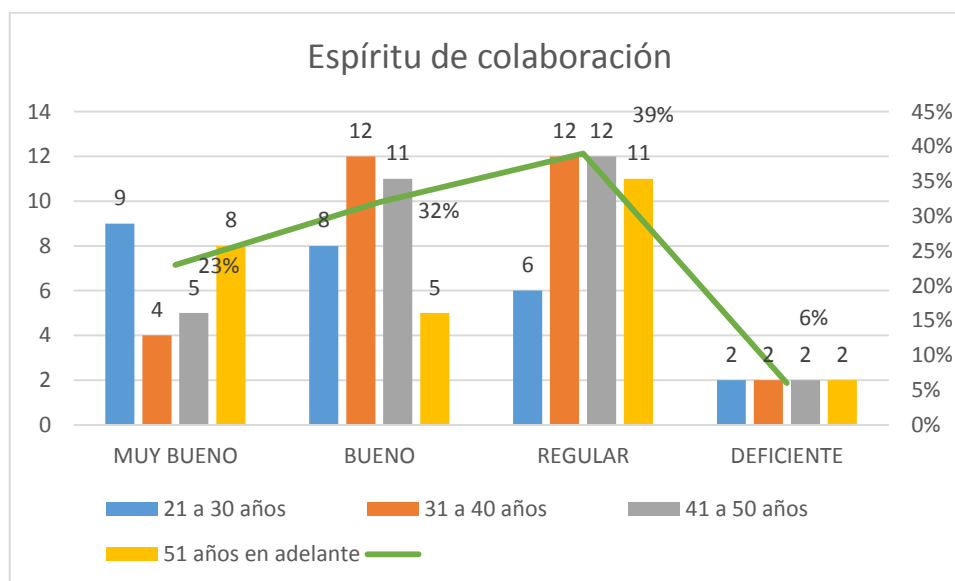
En el clima laboral hay una dimensión muy importante que es la motivación, pues en un 44% distinguen que la motivación entre compañeros de su propia área es REGULAR, por lo que se puede discernir que no existe un horizonte que apunte a esta dimensión. Un 31% afirma que hay un nivel BUENO de motivación. Sin embargo, mediante la observación al realizar las entrevistas personales se destaca una apatía en cada departamento, y cuando las autoridades llegan a un departamento los colaboradores sienten miedo o piensan que les van a reclamar por su trabajo. Es decir, las autoridades acuden muy poco a los departamentos para saludarlos o felicitarlos como un acto de motivación.

Las edades que más destacan esta realidad son entre 41 años en adelante por lo que son colaboradores que llevan más de 20 años al servicio de la EPN y destacan que esta dimensión es muy poco manejada en la institución como estrategia de integración.

Los colaboradores recuerdan pocos momentos o ninguno en los que los jefes o autoridades incentivan momentos de integración. Además, la motivación al ser un factor potencial para mitigar chismes o incertidumbres no ha sido aplicado de la mejor manera en la institución. Existen departamentos que están integrados por pocos colaboradores donde afirman que hay motivación entre ellos. Sin embargo, el 44% afirma que la motivación que existe en la EPN es REGULAR y confirman que en pocas ocasiones se han sentido motivados.

Este resultado demuestra características de la cultura burocrática donde no se cuenta con estrategias motivacionales o de liderazgo y al ser una institución con estructura vertical una comunicación formal, que la cultura del papel es el único respaldo para realizar alguna comunicación o acción. De tal manera, que la poca motivación es un factor que limita al colaborador a tener una involucramiento e identificación con le EPN.

Gráfico No. 21: Espíritu de colaboración



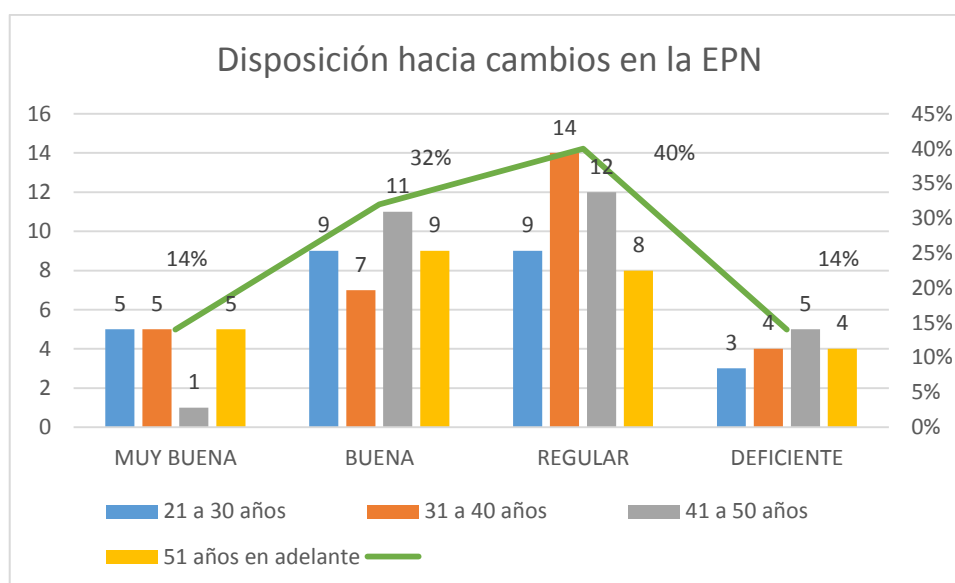
En cuanto al espíritu de colaboración, existe una diferencia en la respuesta puesto que la califican de REGULAR en un 39% y de BUENA en un 32%, con contraste entre ambas respuestas que permiten visualizar un desacuerdo, pues la respuesta REGULAR es la que se inclina para definir el resultado, y al realizar las encuestas personales, se pudo apreciar que existe un cierto miedo de contestar lo que deseaban debido a que la podían ser escuchados por sus compañeros o su jefe inmediato.

Es importante aproximarse a la tipología de la cultura que se puede visualizar por medio de los resultados, ya que los supuestos tácitos emiten las percepciones de los colaboradores. El tipo de cultura burocrático, es por naturaleza muy formal, donde se habla de funciones y no de personas, de resultados y no objetivos. Además, *practica las*

*reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica.*⁶¹ Con la falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales⁶².

De tal manera, que se concluye que la cultura organizacional de la EPN es muy fuerte, ya que con el pasar del tiempo ciertos artefactos y valores compartidos se han ido consolidando, pero como un imaginario no palpable, pues la mayoría afirman que conocen la filosofía, aportan de BUENA manera para mejorar la calidad de su trabajo o que están satisfechos con su trabajo, lo que refleja un clima laboral con compromiso de lo que hacen, pero al tratar de temas como la motivación, involucramiento o el trabajo en equipo se denota una percepción negativa por parte de los colaboradores.

Gráfico No. 22: Nivel de disposición hacia cambios en la EPN



Por otro lado, el resultado obtenido al preguntar si existe apertura a los cambios por parte de sus compañeros, es igualmente REGULAR en un 40%, pues este aspecto permite discernir entre lo que verdaderamente pasa en el clima laboral, ya que puede ser que estén satisfechos con su trabajo, pero al contrario el clima laboral es apático y los colaboradores se limitan a cumplir sus funciones sin tener directrices, pues existe poco valor agregado.

Los colaboradores de 31 a 50 años de edad y que tienen entre 10 a 20 años de servicio en la EPN son quienes optan por esta respuesta desfavorable que aluden una situación

⁶¹Wong, Nicanor, Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos <http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-concepto>, (28 de junio 2012)

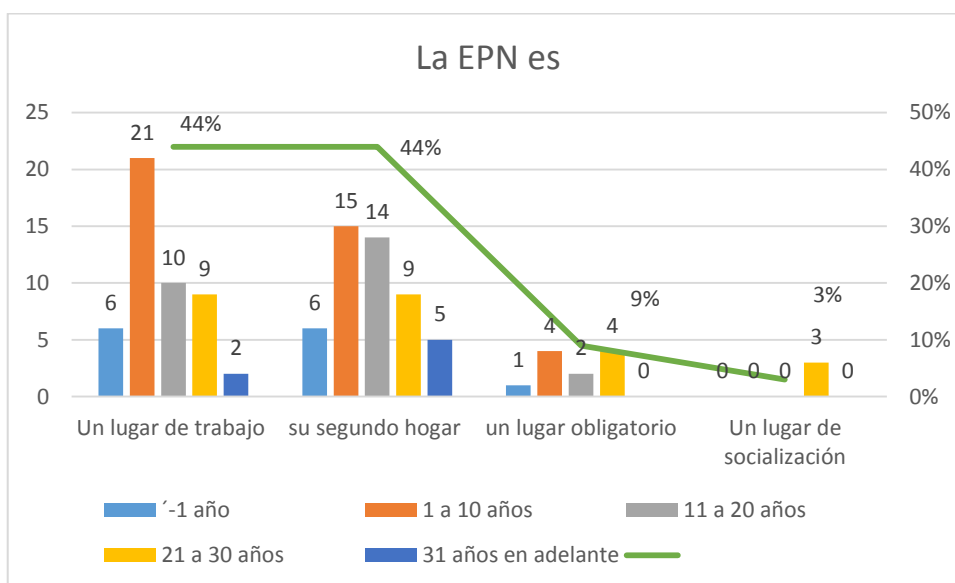
⁶² Dávila Anabella y Martínez Nora H., "Cultura en organizaciones latinas", Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 32.

limitante ante cambios que proponga cualquier colaborador. Un 32% contestó que la disponibilidad de sus compañeros es BUENA, pero no argumentó bien su calificación.

El hecho de dar apertura a los cambios connota una cultura colaborativa, lo cual no es ejemplo de la cultura de la Politécnica. Algunos colaboradores afirmaban que en varias ocasiones se han solicitado cambios en el trámite de memos, ya que con la tecnología se puede cambiar el proceso de realizar un pedido al jefe inmediato, donde permite agilidad en el trámite. Sin embargo, no tuvieron éxito debido a que muchas personas rechazaban la utilización de mails y se acostumbraron a usar el teléfono como una vía de comunicación más confiable que el correo electrónico. Asimismo, por parte de la Dirección de Relaciones Institucionales se ha intentado dar una óptima utilización al intranet, pero la mayoría del personal administrativo no está habituado a este sitio y no es posible dar su uso adecuado.

La disponibilidad al cambio es una ventana totalmente positiva para el personal, porque al ser una institución con varios años de trayectoria, sigue manteniendo procesos que pueden llegar a ser obsoletos, pero que por costumbre se los sigue realizando. Los colaboradores, al menos un 40% afirman que entre compañeros las personas que más se limitan a cambios son los funcionarios de 21 a 40 años de edad, ya que no aportan con algún aspecto en la institución.

Gráfico No. 23: La percepción de lo que la EPN es para los colaboradores



Siendo el término *cultura* la base de cada sociedad u organización, que distingue el modo como las personas interactúan entre sí, y sobre todo cómo se comportan (actitud), sienten (percepción), piensan, actúan y trabajan. “...La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en una organización”.⁶³

De tal manera, que el clima laboral es equidistante con el sentir de los colaboradores para con la institución, es así que se les pregunto ¿Qué es para Usted la EPN? Un lugar de trabajo, Su segundo hogar, Un lugar obligatorio o Un lugar de socialización.

Por lo que la respuesta que se obtuvo fue que un 44% de los encuestados calificaron a la EPN como UN LUGAR DE TRABAJO, mientras que la otra parte de la muestra también con un 44% apreció a la EPN como SU SEGUNDO HOGAR.

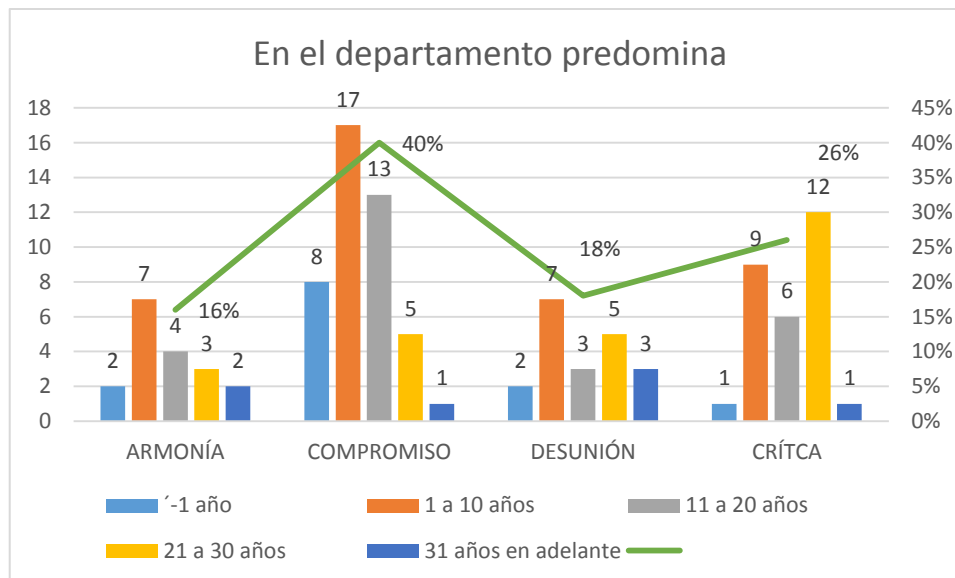
Las edades que categorizaron a la institución como UN LUGAR DE TRABAJO en su mayoría son los colaboradores con el tiempo de servicio de 1 a 10 años, quienes todavía no tienen un sentido de pertenencia hacia la empresa, pues para ellos la EPN es solo un lugar de trabajo, además al mantener pocos años como servidores de la institución, es probable que no hayan sido partícipes de ciertos cambios que provoquen este sentimiento. Mientras que los colaboradores que tienen entre 11 a 20 años de tiempo de servicio en la institución fueron quienes apreciaron en su mayoría como su SEGUNDO, es probable que los encuestados con un mayor tiempo de servicio sientan a la entidad como su segundo hogar donde al trabajan 8 horas diarias de su vida, entregan esfuerzo a la misma y dedican tiempo; y hace que surja un sentimiento muy estrecho con la institución.

El hecho de que la empresa tenga 145 años de existencia y tenga el prestigio como la mejor universidad del Ecuador al haber aportado para el desarrollo del país a nivel científico y tecnológico es un aspecto que marca en el sentir de los colaboradores, quienes sienten un sentido de pertenencia único hacia la empresa.

Por otro lado, un 12 % afirma que es la EPN para ellos es un LUGAR OBLIGATORIO, lo cual nos da a conocer una respuesta desfavorable, que es válida, pero estos colaboradores están totalmente desmotivados y no tienen sentido de pertenencia alguno con la institución, inclusive su única motivación es la remuneración que perciben, ya que no afloran otros aspectos motivacionales.

⁶³Chiavenato Idalberto, Administración de los nuevos tiempos”, Mc Graw Hill, 2002, pág. 174.

Gráfico No. 24: En el departamento predomina



Al ser las personas quienes hacen la cultura, la practican, la distorsionan, la manejan, la mejoran, es ideal conocer su percepción acerca de lo que perciben en su lugar de trabajo. Es decir, al ser un casi segundo hogar o un lugar en donde se trabajan ocho horas diarias, es significativo conocer lo que sienten al primer instante que llegan a su cubículo de trabajo.

Por lo que, les preguntamos qué sentimiento predomina en el departamento que pertenecen y la respuesta fue el COMPROMISO (2), donde un 40% refleja que la gente está comprometida con su participación en su departamento y con las funciones de su cargo, pues son los funcionarios de 1 a 10 años de servicio quienes calificaron, en su mayoría, que este sentimiento predomina en el ambiente que existe en su departamento o área.

El COMPROMISO diferencia dos aspectos importantes que son: que el colaborador está comprometido con su trabajo y por ende con la institución, pero el otro aspecto es que el COMPROMISO puede caer en un sentimiento vacío, pues por más comprometido que una persona pueda estar con su empresa es importante su interacción con los demás, pues no es necesario estar sentado frente al computador las ocho horas de la jornada laboral para afirmar que es una persona comprometida.

Los colaboradores afirmaban que se percibe un sentimiento de COMPROMISO con la institución porque los colegas tienden a llegar a la oficina, saludar e iniciar su trabajo de una forma muy metódica, lo cual es esa la condición de un trabajo, sin embargo, el clima

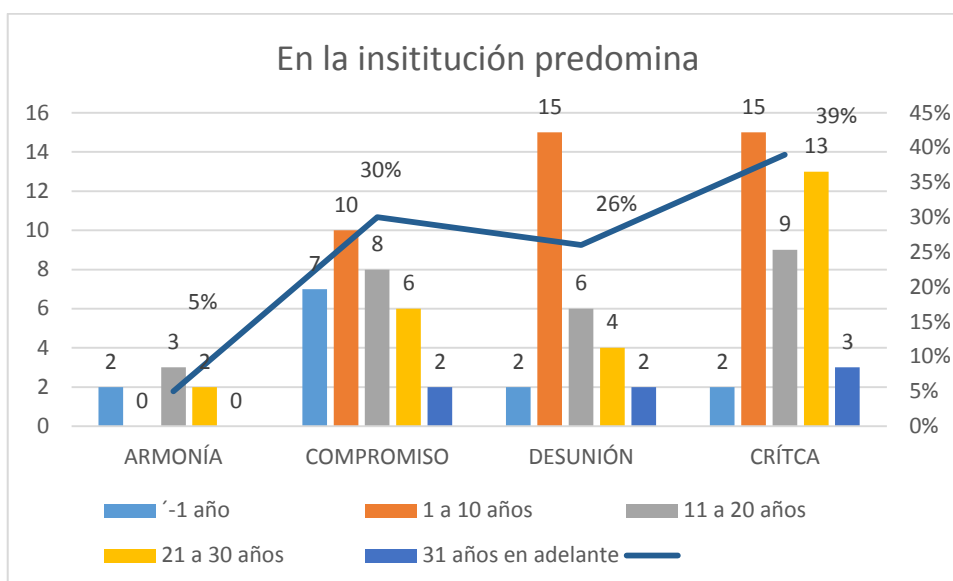
se vuelve apático, donde todos los días es igual y nada cambia porque no consideran hacerlo, pues cuando un ambiente es apático se vuelve monótono e influye en la pro actividad de los miembros, porque no sienten seguridad al exponer sus ideas o aportaciones porque pueden llegar a ser desvaloradas.

Por otro lado, un 26% afirmó que existe un ambiente de CRÍTICA en sus departamentos y es esa la razón por la que los colaboradores son poco espontáneos debido a que existen diatribas que inclusive llegan a provocar momentos incómodos en el área. Sin embargo, la ARMONÍA con un 16% y la DESUNIÓN con un 18% indican que estos sentimientos no son característicos del clima laboral.

Por medio de visitas esporádicas en horas de trabajo se pudo evidenciar que el clima laboral en la EPN aplica estándares básicos de conducta como el saludo y la interacción en temas laborales, pero es necesario que en estas intervenciones los colaboradores se apropien de su entorno, lo que permite una convivencia más amena, donde se puede percibir un ambiente de equipo y no personas aisladas en el trabajo.

Es oportuno diferenciar que en el trabajo el ambiente debe ser pacífico y adecuado para realizar las responsabilidades de cada empleado, pero deben existir pausas de interacción frecuentes, ya que serán motivo de esparcimiento de la mente y aportará a un trabajo más eficaz.

Gráfico No. 25: En la institución predomina

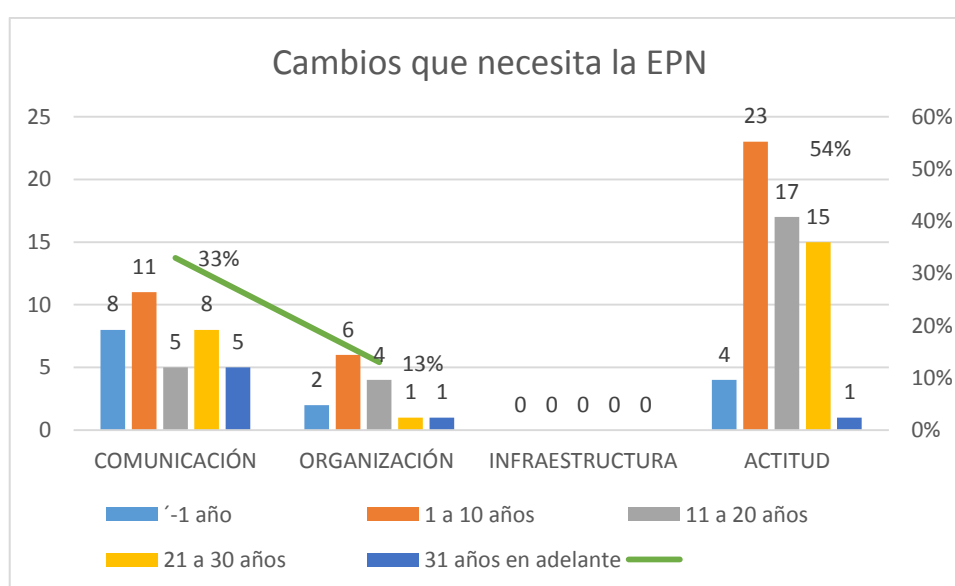


La misma pregunta se realizó a la muestra para determinar qué percepción tienen del ambiente laboral en la institución y no por departamento y el resultado fue otro, con un

valor desfavorable, pues asignaron a la CRÍTICA como la característica que predomina en el entorno laboral de la EPN con un 39%, seguido por el COMPROMISO por un 30%. Varias personas comentaban que la comunicación entre departamentos es para cuestiones muy puntuales de temas de trabajo, lo que realmente no permite un clima laboral que sea integrador o que se perciba el trabajo en equipo o entre varios departamentos. La crítica es una característica de entornos de trabajo donde la estructura es vertical y la incertidumbre o chisme habita en ella, debido a una poca comunicación que va y viene en ambas direcciones.

De tal manera, que se evidenció una percepción negativa del clima laboral, que es un factor que influye altamente en la comunicación interna.

Gráfico No. 26: Cambios que necesita la institución según los colaboradores



Finalmente, se realizó una pregunta que hace referencia a la percepción acerca de los cambios que la institución debería tratar de implementar y el resultado obtenido fue en un gran porcentaje la ACTITUD. Un 34% afirman que es necesario gestionar una mejor COMUNICACIÓN y un 13% indicó que sería necesario un cambio en la ORGANIZACIÓN y nadie escogió que la INFRAESTRUCTURA requiere cambios.

De tal manera, que es necesario que los resultados encontrados en esta sección sean reconocidos, ya que son sus sentimientos hacia la organización para contribuir o participar, además, son aquellos supuestos tácitos que delatan los temores que tienen en relación a la organización.

Por ejemplo, al contestar el valor que predomina en la institución o departamento fue un gran reto para los encuestados responder, pues la gran mayoría no tenía una actitud conforme sino más bien insegura.

Asimismo, el reconocimiento hacia aspectos de la organización como la satisfacción, el orgullo de trabajar en la EPN, la aportación que han hecho hacia la institución son fortalezas que se deben seguir incentivando.

Gráfico No. 27: Indicadores del clima laboral

	Motivación		44% afirma que la motivación es REGULAR, un 31% dice que es BUENA
	Resistencia al cambio	la	Entre colaboradores perciben que el nivel de disposición hacia cambios es REGULAR en un 40% y un 32% afirma que es BUENO
	Espíritu de colaboración	de	39% afirma que el espíritu de colaboración es REGULAR en su departamento o área
	Percepción de cambios en la institución	de la	El 54% afirma que la CRÍTICA caracteriza al clima laboral de la EPN

Elaborado por la investigadora

3.6.5 La EPN y su comunicación

La comunicación que no actúa, no existe. Y la actuación que no comunica valores, es pura inercia sin significado.⁶⁴ De tal manera, que en esta última sección del diagnóstico se desarrolló para conocer los postulados básicos que comprende la comunicación de la EPN, pues al diferenciar y caracterizar a la cultura de la institución como una cultura burocrática, muy fuerte y con madurez empresarial, es significativo aproximarse a la aplicación de estrategias comunicativas en la institución.

Entonces, es importante reconocer que la Dirección de Relaciones Institucionales, que gestiona la imagen y la comunicación interna de la entidad ha ido implementando ciertas herramientas de comunicación que han permitido estar acorde con otras instituciones en

⁶⁴Costa Joan, El Director de Comunicación, Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestion2000.com, pág. 50.

cuanto a los avances tecnológicos, pero no solo las herramientas son necesarias para una comunicación eficaz, sino la apertura, la capacitación, la aceptación y el interés de los colaboradores para que dichos medios comunicativos cumplan con su función y perduren en el tiempo por medio de evaluaciones y controles del uso de éstos.

El manejo de la comunicación en la Escuela Politécnica Nacional tiende a ser informativa, pero no es participativa, donde existen los canales de comunicación tradicionales y modernos como redes sociales, pero ciertas herramientas deben ser designadas para uso exclusivo del colaborador interno, como es el caso del intranet y correo electrónico institucional, pero no han sido utilizados adecuadamente, ya que los colaboradores están acostumbradas a usar el teléfono como canal oficial de comunicación interna.

De tal manera, que se denotan que la aceptación a ciertos canales de comunicación es baja, inclusive los colaboradores sienten rechazo y no se preocupan en que sean mejor gestionadas.

Existen varios canales de comunicación formales como es el Informativo Politécnico, una revista interna que recoge noticias de la comunidad universitaria, pero aluden a temas relacionados con el quehacer de los estudiantes. Pues existe una sección denominada “Nuestra Gente”, donde se refiere a los graduados politécnicos que relatan una anécdota o vivencia, pero no existe un espacio para que los colaboradores internos puedan participar. Los mailings, es una herramienta que se usa para comunicar al colaborador interno, pero en varias ocasiones los mensajes no son oportunos y la base de datos del personal no está actualizada por lo que la recepción de estos mailings falla.

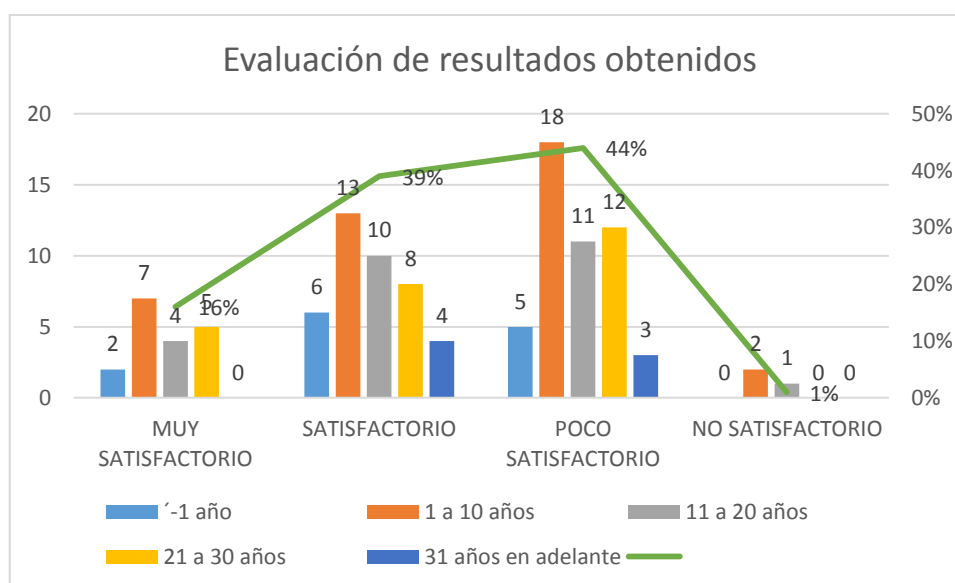
De tal manera, que se denota que el manejo de la comunicación requiere mejores estrategias para llegar al público interno, donde permita apertura a cambios e involucramiento y no caer en una comunicación que simplemente se envió.

3.6.5.1 Percepción de la Comunicación Institucional

Después de identificar aspectos para caracterizar la cultura de la EPN y establecer indicadores de la situación actual de la gestión de la cultura organizacional es necesario realizar unas preguntas puntuales para reconocer y conocer el manejo de la comunicación interna en la institución y establecer una situación actual que intercale con dichos indicadores para conocer el impacto en la gestión de ambos aspectos organizacionales.

De tal manera, que en una pregunta se refirió a la evaluación de los resultados obtenidos o logrados en el departamento acerca de su trabajo, si en cada área o departamento aplican la retro alimentación para mejorar o conocer el éxito del trabajo, pero los colaboradores indicaron que no están familiarizados con esto y afirman que en su departamento cuando finalizan un trabajo no tienen la necesidad de evaluar los resultados obtenidos porque ya está terminado, es así que un 44% calificó como REGULAR a la evaluación de los resultados en su departamento.

Gráfico No. 28: Aplicación de la evaluación de los resultados



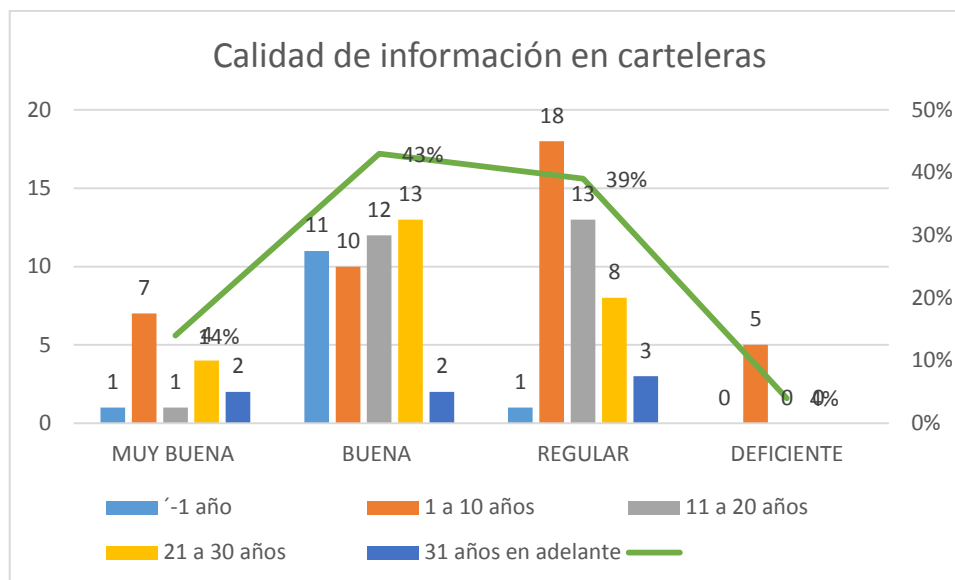
Es más, la evaluación no es realizada por los altos mandos y es poca planificada, pues se da o surge espontáneamente si alguien lo desea, de lo contrario la realizan con poca frecuencia.

En el gráfico se destaca que las personas que tienen de 1 a 10 años de servicio en la institución califican en su mayoría esta respuesta, seguido por los colaboradores de 21 a 30 años de servicio, lo cual se puede interpretar que al momento de culminar o ejecutar un trabajo, no se preocupan por conocer que tan bien hecho estuvo o si hubo cambios que realizar, este aspecto surge en climas laborales participativos, donde la voz de cada persona cuenta, sin embargo en la EPN con 145 años de existencia no practican la retro alimentación en varios departamentos, el cual es un proceso de transparencia y comunicación entre los colaboradores del área.

Con esta pregunta se quiere palpar los momentos de interacción grupal en la institución, donde cada miembro de trabajo tiene apertura para ser escuchado, además, es un

proceso de capacitación continua donde existen pequeños momentos de integración y donde pueden conocer lineamientos de cada departamento.

Gráfico No. 29: Calidad de información en carteleras



Como segunda pregunta en esta sección se ve involucrada la calidad de información que se publica en las carteleras institucionales, pues éstas son medios tradicionales y formales de comunicación en la institución. De tal manera que, existe una aceptación de un 70% por parte de los colaboradores hacia estas carteleras y se debe que al ser un canal de comunicación tradicional se ha heredado una costumbre de pasar por los pasillos, detenerse y leer la cartelera

Además, afirman que la calidad de información es BUENA en un 44%, donde encierra actualidad, publicación oportuna y comprensión del mensaje. La cartelera es un medio tradicional, que es bastante usada en la institución a pesar de tener nuevas tecnologías para la comunicación interna como son el intranet y el correo institucional.

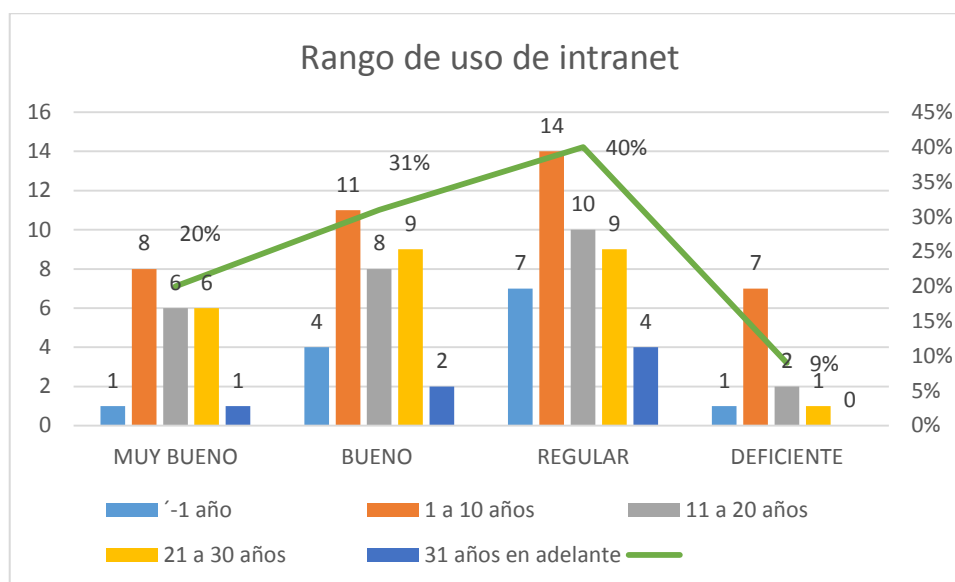
Es así, que la gente está acostumbrada a leer la información en carteleras y es un hábito que ha ido consolidando con el tiempo, sin embargo, la Dirección de Relaciones Institucionales publicado en su cartelera algunas hojas del Informativo Politécnico (revista interna), lo cual hace que se pierda el interés de los colaboradores, porque ya tienen el impreso en sus manos.

Es importante mencionar, que cada departamento mantiene su cartera independiente, la misma que es gestionada por algún encargado del área, pero las carteleras ubicadas en

sitios concurridos como pasillos están a cargo de la Dirección de Relaciones Institucionales.

La Escuela Politécnica Nacional tiene varios canales de comunicación formales, tradiciones y modernos como es el intranet, el Informativo Politécnico, mail institucional, carteleras y mailings. Sin embargo, los resultados de los niveles de interés nos hacen notar que cada canal de comunicación tiene un uso medio bajo, donde el teléfono sobrepasa su uso y como percepción de los colaboradores hacia este medio es que es el canal más eficaz de comunicación.

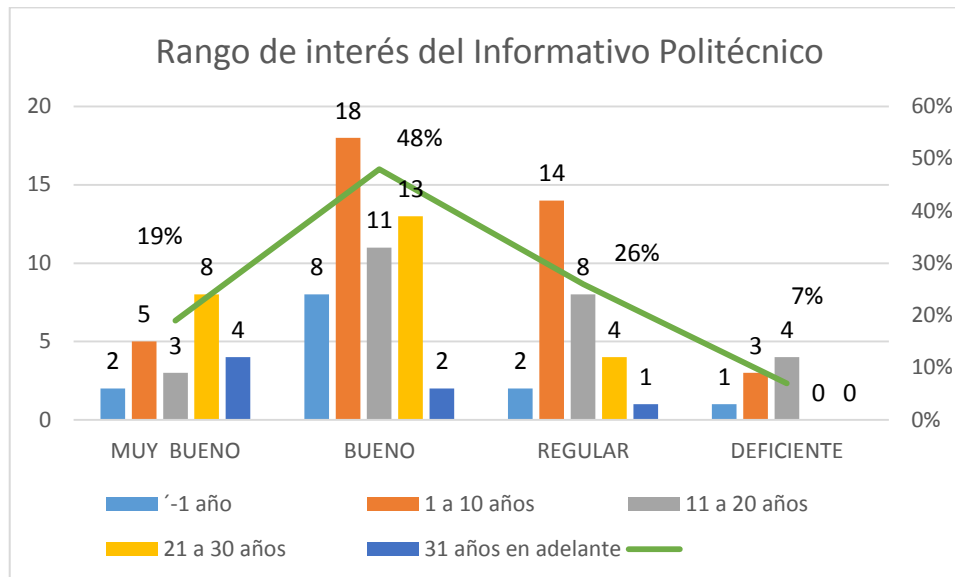
Gráfico No. 30: Interés por el uso de intranet



El rango de interés que tienen los colaboradores en el uso de la intranet es REGULAR en un 40%, lo que demuestra un problema para poder gestionar y promover su aplicación. Este canal moderno formal de comunicación interna es un espacio donde los funcionarios podrían gestionar sus trámites personales internos, podrían notificar sus roles de pagos, así como tener acceso a beneficios que proporciona la institución.

De tal manera, que se denota que existió una poca planificación para la aplicación de esta red interna, ya que debió realizarse una capacitación para que puedan familiarizarse con este canal de comunicación, así como también debían haber hecho evaluaciones de cómo está el uso de la intranet e ir mejorando por medio de aplicaciones a esta herramienta, por lo que el canal existe, pero no es aprovechado porque carece de estrategias comunicacionales y su diseño no es llamativo.

Gráfico No. 31: Interés que despierta en el colaborador el Informativo Politécnico

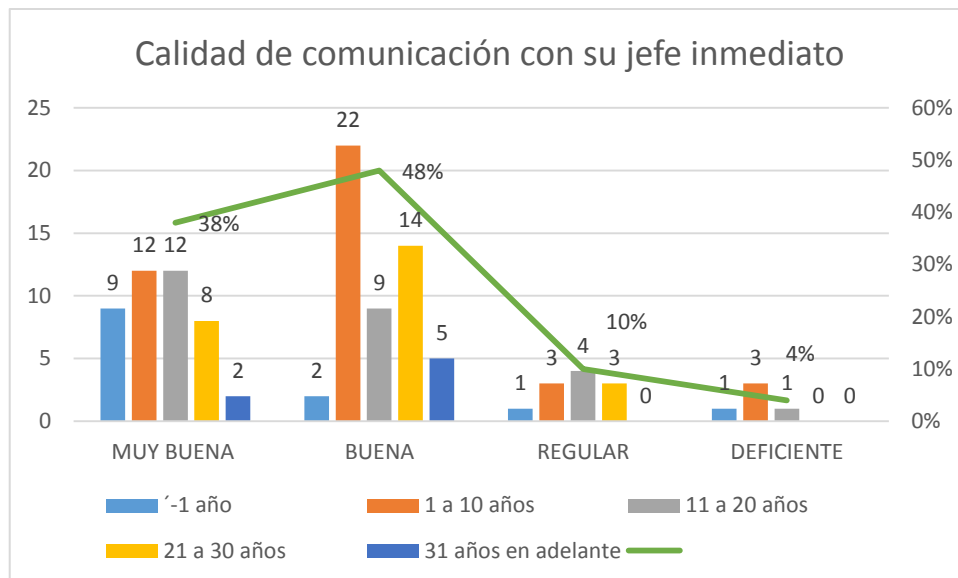


Asimismo, es relevante conocer el interés que tienen por leer el Informativo Politécnico, ya que al ser una revista interna tiene el propósito de informar a la comunidad interna de la EPN, de tal manera, que los colaboradores tienen un nivel de interés BUENO hacia el Informativo Politécnico con un 48% de aceptación. De tal manera, que es atractivo para su audiencia interna, además los colaboradores de 21 a 30 años de servicio afirman que su nivel de interés es MUY BUENO, donde la publicación es cada vez más atractiva y al ser una revista provoca un sentido de pertenecía único, pues se sienten importantes.

Sin embargo, esta información es enviada por mail al personal; además entregan pocos ejemplares en cada departamento y es publicada en carteleros los 15 primeros días del mes, por lo que se debe escoger bien el medio de comunicación más apto para que sea difundida esta información, ya que puede llegar a molestar al cliente interno, porque mira la revista impresa, revisa la revista en el mail y también lee en las carteleros.

Al momento de realizar las entrevistas de campo, los colaboradores aseguraban su lectura de este medio de comunicación y afirmaban que lo que más les atraía es que en ocasiones usan fotografías de ellos para las portadas o secciones. Sin embargo, se debe dar énfasis en que este medio puede ser un canal donde se incentive la convivencia laboral y la motivación.

Gráfico No. 32: Calidad de comunicación con su jefe inmediato

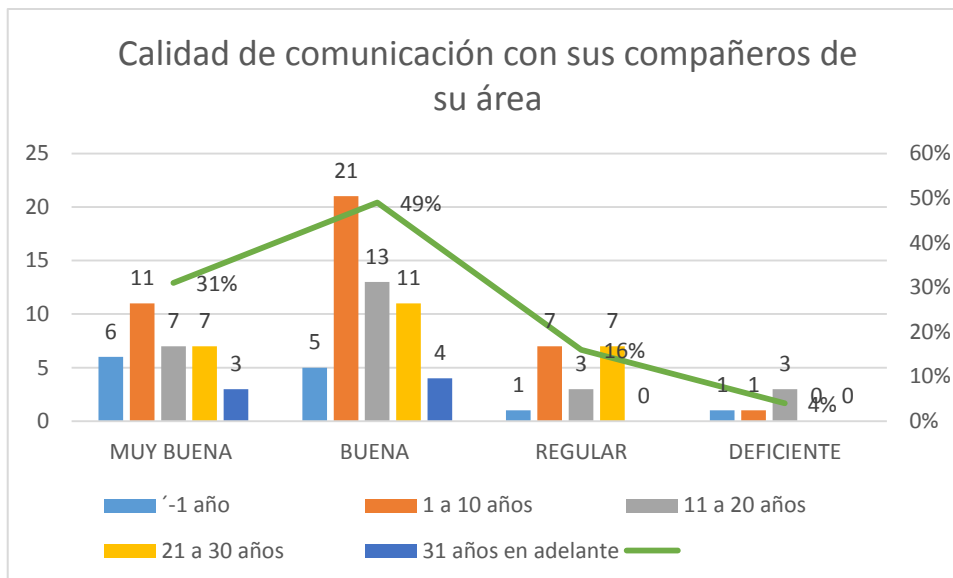


Por otro lado, es muy importante indagar la calidad de comunicación que existe en la institución, con el jefe inmediato y entre colaboradores, de tal modo que se puede identificar la percepción que tienen acerca de la comunicación existente.

Es así, que la gran parte de la muestra calificó, que es BUENA la calidad de comunicación con el jefe inmediato en un 48%. Calidad se refiere a que en varias ocasiones la comunicación sea oportuna, frecuente, adecuada y suficiente, es decir; que sea una comunicación fluida que no limite al subordinado a opinar o sugerir algo. De tal manera, que el objetivo de esta pregunta sería identificar la gestión de la comunicación, donde se puede ver que existen limitaciones en la comunicación entre jefes o entre colaboradores, donde además, puede ser un obstáculo para realizar el trabajo.

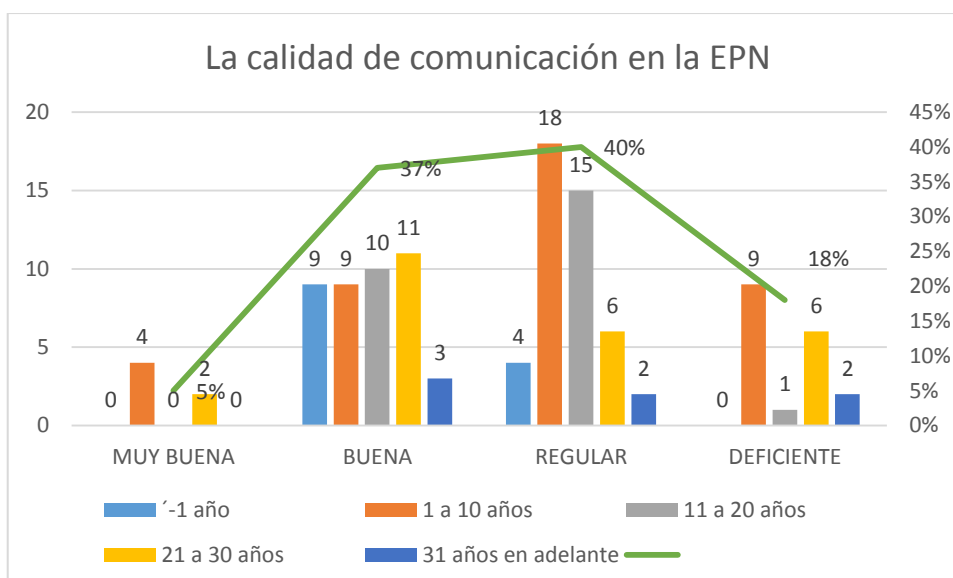
Al diferenciar la comunicación con el jefe inmediato y entre colaboradores del mismo departamento y con personas de otras áreas permite distinguir el comportamiento comunicacional en distintos contextos, que pueden afectar en la convivencia.

Gráfico No. 33: Calidad de comunicación entre colaboradores



Por otro lado, la calificación a la calidad de comunicación que hay entre colaboradores del mismo departamento es BUENA en un 49%, donde los colaboradores que tienen entre 1 y 10 años de servicio afirmaron esto en su mayoría. Además un 31% dice que es MUY BUENA la calidad de comunicación, lo que indica que existe comunicación frecuente y oportuna en las áreas. Es importante reconocer, que al ser BUENA la comunicación refleja su sentido de pertenencia a su departamento y que el COMPROMISO es el sentido que prevalece en la oficina. Posiblemente, esto se debe a que al ser departamentos integradas por pocas personas es más fácil la comunicación.

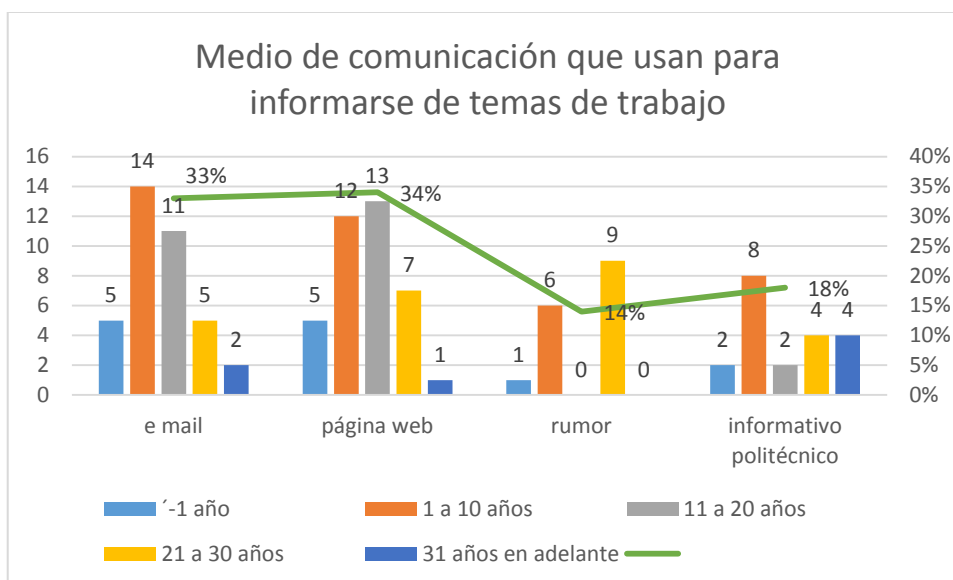
Gráfico No. 34: Calidad de comunicación en la EPN



Sin embargo, al calificar la comunicación en la EPN se determinó que es REGULAR con un 40% y quienes califican de esa manera son colaboradores que tienen entre 1 a 10 años de servicio, seguido por los colaboradores de 11 a 20 años de servicio. Existe otra respuesta que califica como BUENA a la calidad en un 37%. Existe una diferencia del 3%, por lo que la calidad para unos es BUENA y para otros es REGULAR.

En este caso, los colaboradores afirmaban que los mailings no les llega y es preocupante enterarse de las cosas sólo cuando conversan entre ellos, por otro lado, indicaron que los correos electrónicos no son la mejor arma de comunicación y por eso acuden al teléfono para comunicarse entre departamentos. Un 30% afirmó que la comunicación entre departamentos es muy poca y es un limitante para trabajar entre varias disciplinas. Las personas de 21 a 30 años de servicio afirmaban que la comunicación llega por una sola vía, donde no se puede preguntar algo, pues las comunicaciones suelen ser resoluciones y nada más. Muchas personas afirmaron que no conocen la función del intranet y esto se deba a la poca capacitación del manejo del mismo, lo que hace que la comunicación en la EPN sea REGULAR:

Gráfico No. 35: Medio de comunicación que usan frecuentemente para informarse

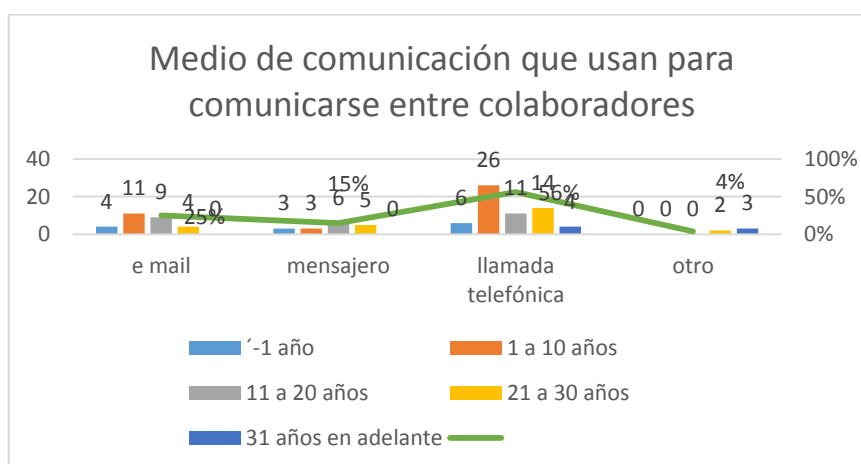


En las preguntas restantes se alude a ponderar los medios de comunicación más usados para ciertas funciones. La Dirección de Relaciones Institucionales por medio de una segmentación de canales de comunicación afirman que existen medios de comunicación formales e informales, tradicionales y modernos, pero que existen seis principales donde

se maneja la comunicación interna, que son el Informativo Politécnico, el intranet, correo electrónico, llamada telefónica, el mensajero y el rumor.

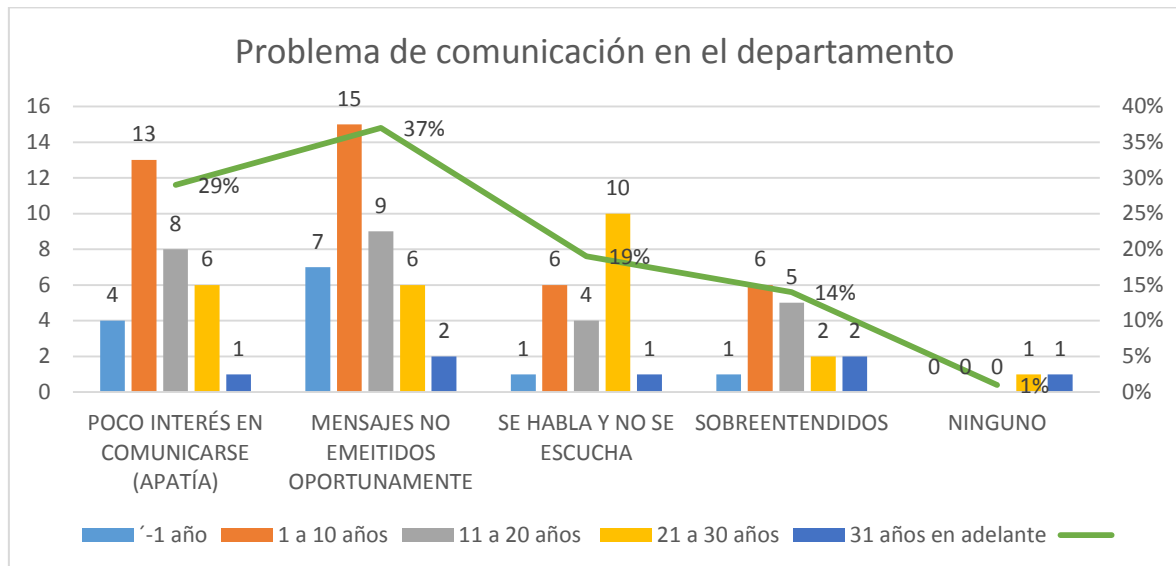
Cada uno mantiene su función que es gestionar la comunicación interna dirigida hacia todo el personal. Es decir, politécnica los colaboradores usan el sitio web en un 34% para enterarse de temas relacionados con la comunidad politécnica. Como segundo medio de comunicación usan el e mail institucional en un 33%, pero apenas un 18% escogió el Informativo Politécnico. Lo cual es una percepción contraria a lo que estableció la Dirección de Relaciones Institucionales, donde la revista interna justifica la función de informar acerca de temas relacionados a la comunidad politécnica. De tal manera, que el canal de comunicación existe, pero la difusión y promoción de su uso tiene que ser mejor trabajada.

Gráfico No. 36: Medio de comunicación que usan frecuentemente para comunicarse entre colaboradores



Otra función que es comunicarse entre colaboradores de la EPN ha sido percibida como una manera de comunicarse por medio de la llamada telefónica con un 56% usado tanto por hombres y mujeres, seguido por el email institucional con un 25%. Lo cual es un medio de comunicación tradicional y antiguo que no tiene respaldo en lo que se habla, por lo que la función de comunicarse entre colaboradores debería ser e mail institucional porque es para temas relacionados con el trabajo. Por otro lado, existe también la comunicación interpersonal que surge de manera espontánea y que se dan en espacios libres, pero que los canales de comunicación formales pueden ser parte de esta interacción, ya que existen secretarías que inclusive envían al mensajero para enviar mensajes a sus compañeras que no tienen relación con el trabajo.

Gráfico No. 37: Problema de comunicación que existe en departamentos



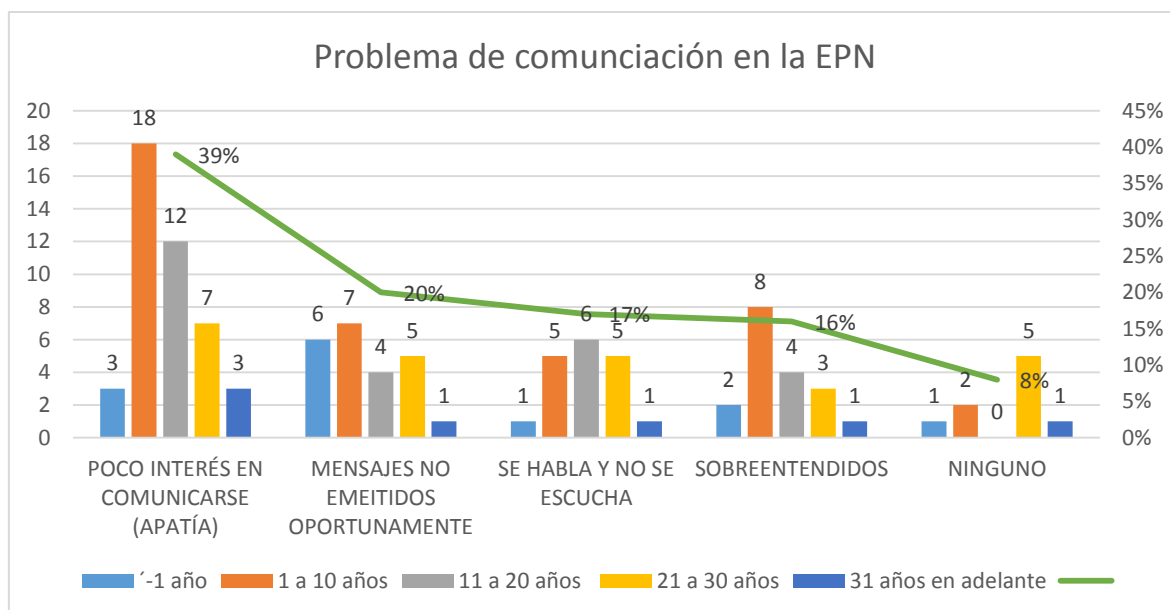
Finalmente, existen dos variables que son importantes conocerlas, como es la problemática comunicacional que existe tanto en los departamentos como en la institución en general. Es importante decir, que al visualizar los problemas de comunicación que surgen en los departamentos se aprecia de manera inductiva, donde los colaboradores de 1 a 10 años de servicio destacan en su mayoría que el problema de comunicación es que los mensajes no son emitidos oportunamente, en un 37%.

Además, se aprecia que este problema no concuerda con la pregunta de la calidad de comunicación, por lo que la calidad de comunicación en cada departamento no puede ser BUENA.

Los mensajes no emitidos oportunamente provocan incertidumbre o malos entendidos que puede llegar a perjudicar las relaciones entre colaboradores. Por otro lado, un 29% indica que existe apatía en su área lo cual muestra que el clima laboral es comprometido con su trabajo, pero no es participativo.

Estos problemas pudieron ser la causa de que la comunicación no haya sido practicada frecuentemente entre colaboradores lo cual el manejo de la misma no tiene estrategia alguna, pues existen los canales de comunicación, pero no hay estrategias para mejorar la comunicación interna.

Gráfico No. 38: Problema de comunicación que existe en la EPN



De acuerdo a la problemática comunicacional que existe en la EPN, un 39% dice que es el poco interés en la comunicación (Apatía) que surge debido a que la institución tiene una estructura vertical, la cual hace que la comunicación vaya desde una sola dirección, donde no involucra a los colaboradores.

La apatía es una característica de la cultura burocrática, donde el conformismo es aplicado en temas como la motivación, espíritu de colaboración, participación y relaciones interpersonales. La comunicación es muy cotidiana y estática, no es fluida sino todo es premeditado, lo cual hace que los colaboradores no se sientan pertenecientes a la entidad.

Esta problemática concluye que los factores culturales influyen altamente en la comunicación interna de la EPN, donde la filosofía, el clima laboral, la motivación, la infraestructura, la satisfacción personal afectan de manera directa a la fluidez de la comunicación entre colaboradores. Es importante reconocer que los supuestos tácitos que se dieron en esta sección vienen a ser las prácticas del estudio CAP (Conocimientos, Actitudes y Prácticas), pues vemos cómo actúan las personas en el trabajo diario, como se comunican, las experiencias que han tenido y las percepciones sobre los niveles de esfuerzo y las recompensas que esperan para responder positivamente.

Gráfico No. 39: Indicadores de la percepción de la comunicación institucional interna

	Calidad de la comunicación	BUENA la calidad de comunicación tanto con el jefe inmediato 48%. Entre colaboradores del mismo departamento es BUENA en un 49%. En la EPN se determinó que es REGULAR con un 40%. Existe otra respuesta que califica como BUENA a la calidad en un 37%.
	Percepción de problemas de comunicación	Problema de comunicación es que los mensajes no son emitidos oportunamente, en un 37% De acuerdo a la problemática comunicacional que existe en la EPN, un 39% dice que es el poco interés en la comunicación (Apatía)
	Percepción de la función de los canales de comunicación existentes	Función de informarse de temas relacionados de la comunidad politécnica los colaboradores usan el sitio web con un 34%. Otra función que es comunicarse entre colaboradores de la EPN ha sido percibida como una manera de comunicarse por medio de la llamada telefónica con un 56%, seguido por el email institucional con un 25%.
	Rango de interés de canales de comunicación internos	Los colaboradores están interesados en el manejo de la intranet con un nivel REGULAR en un 40% tienen un nivel de interés BUENO hacia el Informativo Politécnico con un 48% de aceptación

Elaborado por la investigadora

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

4.1 Introducción

La comunicación interna en la Escuela Politécnica Nacional es influenciada debido a factores culturales de la entidad; es decir, factores como artefactos, valores compartidos y supuestos tácitos. De tal manera, que al conocer la situación actual a nivel cultural y comunicacional de la entidad donde se evidenció que los aspectos culturales influyen altamente en la fluidez de la comunicación interna se proponen estrategias que mediante la ponderación de necesidades apoyará al sentido de pertenencia hacia la institución y el buen manejo de la comunicación interna.

Para la realización de las estrategias se contará con una matriz, instrumento estratégico notable, que resaltará la situación actual de aspectos culturales que influyen en el desarrollo de la comunicación interna y que tendrán un diseño de estrategias, con sus objetivos y medios por el cuál serán ejecutadas; el cómo serán implementadas; el costo de inversión que tendrán y los resultados que se obtendrán con su implementación. Es importante aclarar que ciertos aspectos no influyen directamente en un aspecto comunicacional, pero sí afectan al clima laboral, lo cual desemboca en limitaciones comunicacionales.

Trelles concluye que, *"la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos"*⁶⁵, donde la cultura es un aspecto que afecta directamente en la productividad del trabajo, en este caso, influye en la efectividad de la comunicación, que está siendo limitada por la poca gestión que es aplicada con relación a los aspectos institucionales que motivan al colaborador a ser proactivo y participativo.

En la encuesta se ponderan los siguientes aspectos culturales que son el poco espíritu de colaboración; la poca motivación; la insatisfacción de los artefactos como infraestructura, procesos de capacitación e inducción, beneficios, pagos de sueldo a tiempo; poco sentido de pertenencia hacia la filosofía de la organización; poco involucramiento; entre otros; los cuales inciden en el uso adecuado de los canales o medios de comunicación internos

⁶⁵En línea: Rodríguez, Ingrid, "Cultura Organizacional", <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>, 10 feb 2013

formales, los mismos que son subutilizados. Además cohiben a los colaboradores a ser espontáneos o participativos con la información, pues la comunicación va desde una sola dirección.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta se evidenció la caracterización de la EPN, la cual se inclina a las características de una cultura burocrática donde los colaboradores realizan sus funciones, sin dar valor agregado, donde la premura por cumplir las funciones van por sobre todas las cosas, sin importar la evaluación de resultados, donde el trabajo en equipo y aspectos de integración laboral no existen y donde la comunicación es vertical, estática sin respuesta alguna, por lo que la gestión de la comunicación interna es limitada, sin dar apertura a la participación, pues es común que en la cultura burocrática los colaboradores tiendan a sentir reticencia hacia los cambios, pues se manejan más por las herencias de actitudes, procesos y costumbres, que por innovaciones o cambios.

Por otro lado, el tratamiento de la comunicación refleja la conectividad que tiene con la cultura organizacional, donde los medios tradicionales y modernos no son aprovechados y usados de manera adecuada. De tal manera, que se evidencia que al ser una cultura fuerte, con madurez empresarial, se refiere al tiempo de trayectoria y a su estructura bien definida, donde prefiere continuar con los mismos procesos antes de innovar. En cuanto al clima laboral, se destacan las fortalezas y debilidades existentes, que por medio de la observación y las entrevistas personalizadas se pudieron conocer ciertos detalles, que denotan la apatía, poco espíritu de colaboración y emociones monótonas que predominan en la institución.

De tal manera, que en este capítulo se cristalizarán las estrategias de crecimiento organizacional.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de gestión de comunicación interna y motivación para el personal administrativo de la EPN.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Promover la participación espontánea de los colaboradores
- Consolidar la filosofía de la EPN en los colaboradores

- Difundir las funciones de cada canal de comunicación como guía para una mejor comunicación.
- Establecer las mejores prácticas de uso de los medios de comunicación

4.3 Variables y dimensiones

Por medio de cuatro variables investigadas, las cuales permitieron una caracterización de la cultura de la EPN, que es burocrática y que se refiere a que *“...En esta clase de cultura la concepción del hombre es paternalista y dominante, considera que hay que controlarlo para conseguir resultados eficaces En cuanto al trabajo, se valora en los miembros de la organización el adecuado cumplimiento de sus funciones. La manera preferida de reaccionar ante los conflictos es considerar que “no existen”, y que en todo caso se reducen a enfrentamientos personales. Con un nivel de satisfacción y de motivación bajo, generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles). Por lo que terminan utilizando las reglas para resolverlos”*⁶⁶.

*Practica las reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Características de la burocracia son: la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad*⁶⁷.

Esto crea una cultura burocrática-eficientista con *la falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales*⁶⁸.

Es importante, reconocer que la responsabilidad de la Dirección de Relaciones Institucionales debe involucrar a otros departamentos los cuales mantienen funciones comunicacionales y su participación será requerida para aplicar las estrategias.

4.4 Indicadores

SENTIDO DE PERTENENCIA

Situación Actual	Proyección meta indicador
70% Conocen la filosofía de la institución	90% conozca la filosofía
48% Afirman que la difusión es regular	90% Aumente la difusión
43% Afirman que aporta en su desenvolvimiento laboral	90% Aumente la identificación

⁶⁶ Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 16

⁶⁷ Wong, Nicanor, [Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos](http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos) <http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>, (28 de junio 2012)

⁶⁸ Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pág. 32.

MOTIVACIÓN

Situación Actual

Proyección meta indicador

50% Buena satisfacción del trabajo
79% Remuneración es regular
32% No son informados para capacitación

90% Satisfacción del trabajo
80% Disminuya esta percepción
90% Son informados para capacitación

CLIMA LABORAL

Situación Actual

Proyección meta indicador

25% Motivación entre compañeros
32% Espíritu de colaboración
15% Disposición al cambio
7% Armonía en la EPN

90% Motivación entre compañeros
90% Espíritu de colaboración
90% Disposición al cambio
90% Armonía en la EPN

COMUNICACIÓN INTERNA

Situación Actual

Proyección meta indicador

16% Realiza retroalimentación
38% Interés en la intranet
6% calidad de comunicación en la EPN
5% participación en la toma de decisiones
35% Mensajes no emitidos oportunamente
44% Interés en la comunicación

90% Realiza retroalimentación
90% Aumente Interés en la intranet
90% Aumente calidad de comunicación
90% Participación en la toma de decisiones
5% Mensajes no emitidos oportunamente
90% Aumente el interés de comunicarse

4.5 Público Meta

El público meta es el personal administrativo de la EPN, los 431 colaboradores quienes mantienen una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8h30 a 16h30, quienes realizan su trabajo en el Edificio Administrativo, con características demográficas como: tener correo electrónico institucional, pero exceptuando los cargos y por ende las remuneraciones.

4.6 Matriz de estrategias para el crecimiento organizacional de la EPN

La matriz de estrategias para el crecimiento organizacional de la institución contiene las directrices a seguir para mejorar la situación actual a nivel cultural y comunicacional, donde por medio de la selección de medios y mensajes a usar asegura el cumplimiento de los objetivos.

Cabe recalcar que al fijar los aspectos culturales que afectan a la fluidez de la comunicación, se da énfasis en la implementación de las estrategias de fortalecimiento

institucional, las cuales promoverán la ACTITUD MENTAL y mejorarán las prácticas de comunicación empleadas.

El modelo de comunicación a emplearse requiere la colaboración de varios departamentos como la Unidad de Gestión de Información (UGI), el Departamento de Recursos Humanos, la Unidad de Multimedia y Diseño, la Dirección Financiera y la Dirección Administrativa. De tal manera, que con la finalidad de familiarizarse con la problemática cultural e institucional será necesario realizar un focus group, diseñado y ejecutado por la Dirección de Relaciones Institucionales para explicar la problemática que la EPN tiene acerca de la actitud mental y la comunicación.

De la misma manera, la Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) será la coordinadora y ejecutora de las estrategias. Es decir, requiere coordinar con varios departamentos, pero la planificación, diseño y ejecución es responsabilidad del DRI.

4.6.1 Filosofía - Sentido de Pertenencia

Al tener claro que la filosofía necesita ser mayormente difundida en los colaboradores la estrategia será una campaña interna “Soy EPN”, la cual tendrá una duración de seis meses y los canales de comunicación serán las carteleras, wallpapers, Informativo Politécnico y los mailings, ya que son medios de comunicación que tienen una importante aceptación y permite que el mensaje sea canalizado de la mejor manera, sin forzar al público que deba conocer o aprender algo para poder entender la campaña. En esta campaña se pretende lograr un sentido de pertenencia en los colaboradores administrativos y también difundir la misión, visión y valores institucionales, con lo que se conseguirá una mayor apropiación de la filosofía.

Es importante recordar, que se debe realizar esta campaña en tiempos que la universidad no esté participando para una calificación o acreditación, ya que pierde el interés de los colaboradores quienes perciben que la institución solo se preocupa de informar de los valores institucionales cuando va a ser evaluada.

Esta campaña tendrá gran impacto porque mediante el uso adecuado de los mensajes y sin ser sólo informativos darán lugar al involucramiento de lo que se realiza porque los colaboradores serán los protagonistas de esta campaña. Es decir, no se pretende sólo publicar afiches enormes con la misión o enviar mailings con artes de los aspectos institucionales sino que serán mensajes trabajados por medio de entrevistas, fotografías y juegos. De tal manera, que la campaña en sus cuatro etapas: expectativa, lanzamiento,

mantenimiento y cierre, dará una contextualización al clima laboral, donde se contagiara el interés por la misma.

Es importante recalcar, que como estrategia a largo plazo que el Departamento de Recursos Humanos debe posicionar de mejor manera el proceso de inducción para el personal recién integrado, porque es un espacio único de presentación entre el colaborador y la organización, donde se debe procurar que se realice el primer día de trabajo del nuevo colaborador y exponer la misión, visión y valores institucionales como los pilares de la institución. De tal manera, que desde el primer día se promueva el sentido de pertenencia en el colaborador y será un detalle que recordará toda su vida.

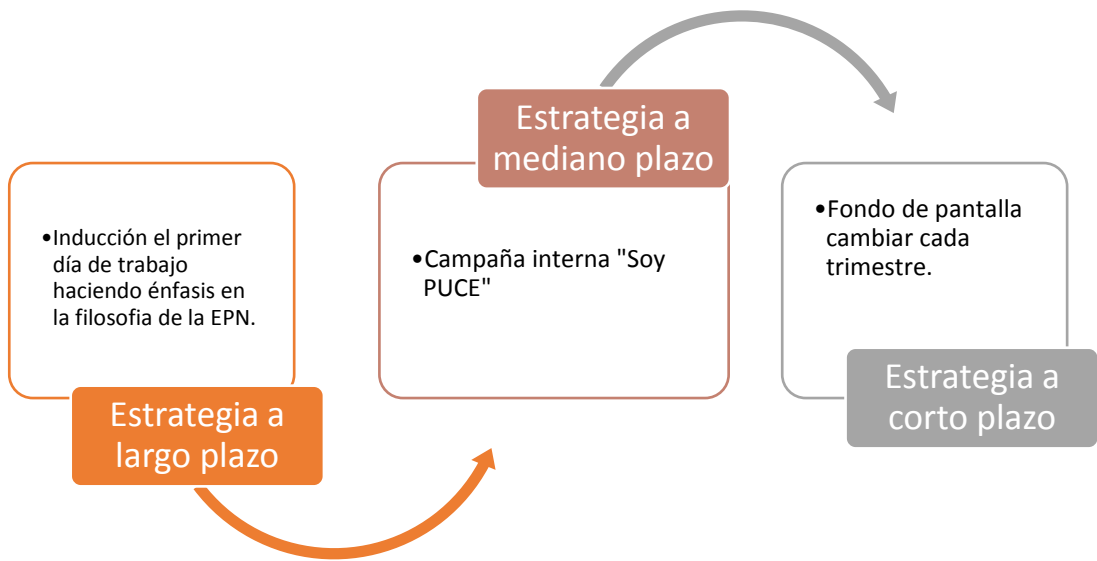
Por otro lado, los medios impresos como volantes desvían la atención y la relevancia que se quiere dar a esto, pues la gente coge el volante, ni bien lee y lo bota, de tal manera que se evitará material impreso en la campaña. Sin embargo técnica a corto plazo serían los fondos de pantalla que cada persona debe poner en su computador, donde a pesar de ser una herramienta de la campaña puede ser aprovechada cada año.

La valoración de la filosofía de la institución debe darse por medio de la participación de los colaboradores, pues en un 43% los colaboradores afirman que la filosofía no le ha aportada en nada para su desempeño laboral. Por lo que la campaña tiende a promover la colaboración, por medio de un concurso, denominado LA TRIVIA, el cual durará un mes y es la etapa del cierre de la campaña. Este juego tendrá un acceso por medio de un link enviado al correo institucional de cada colaborador, donde se le despliega preguntas acerca de los aspectos institucionales y la persona que más ha ingresado a este link y respondido adecuadamente a las preguntas aleatorias, será seleccionada para sortear un iPad, un celular moderno y un portarretrato digital. Todos los que han concursado se llevarán materiales promocionales de la institución como camisetas o mochilas. Este sorteo se realizará en un mini evento institucional.

Al conocer que un 57% siente interés por leer el Informativo Politécnico, se realizarán entrevistas personalizadas a colaboradores al azar quienes puedan contar por medio de anécdotas que en algún momento hizo práctica la misión, visión y valores, de esta manera aumentará el grado de identificación. Esta estrategia es en la etapa de mantenimiento y se publicarán en la sección “Nuestra Gente”. Asimismo, llevará el mensaje de Misión Cumplida para que los miembros de la organización sean influenciados con esta acción.

Lo que se pretende con esta campaña es inducir a los colaboradores a ser participativos, dar un sentido de pertenencia, gestionar la difusión de la filosofía por medio de canales adecuados y mensajes aptos para el cumplimiento de los objetivos y finalmente, hacer que los colaboradores reconozcan que la institución está dispuesta a lograr cambios a tiempo con la finalidad de servir al cliente interno.

Gráfico No. 1. Estrategias a largo, mediano y corto plazo de la filosofía de la EPN



Elaborador por la investigadora

Gráfico No. 2. Estrategias de fortalecimiento de la filosofía en la EPN

SITUACIÓN ACTUAL		META	PÚBLICO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
FILOSOFÍA	La difusión fue calificada en un 48% como REGULAR	La difusión de la filosofía sea calificada como BUENA en un 90%	Personal Administrativo de la EPN	Campaña interna: "Soy EPN"	*Lograr un sentido de pertenencia en los colaboradores administrativos

	Un 50% dijo que su nivel de conocimiento es BUENO, pero con preguntas de comprobación no se percibió ese resultado. Y un 38% afirmó que su nivel es REGULAR	El nivel de conocimiento de la filosofía sea comprobado y conocido por parte de los colaboradores en un 90%			*Difundir la misión, visión y valores institucionales
	Un 43% afirmó que la comprensión es BUENA, mientras que un 37% dijo que era REGULAR.	Un 90% indica que la comprensión del mensaje es BUENA			
	En un 46% afirma que el nivel de influencia es REGULAR y un 32% dice que es BUENO.	Un 90% dice que la misión, visión y valores influye altamente en su desarrollo laboral			

4.6.2 Motivación - Artefactos

Robbins (2004) define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta". De tal manera, que la motivación, elemento de la cultura, influye en la comunicación que es el eje transversal para cualquier realización de una función laboral.

Por lo tanto las estrategias de crecimiento organizacional para la EPN involucra un concepto importante como es talento humano, que refleja la necesidad de que los colaboradores sean co-partícipes de decisiones con una comunicación interna participativa, transparente, oportuna y útil en toda la institución.

Gráfico No. 3. Pilar de la institución

Pilar	Objetivo estratégico	Tema estratégico
Talento humano	Fortalecer la cultura organizacional en motivación, sentido de pertenencia y colaboración	Implementar actividades de integración entre colaboradores
		Mejorar proceso de retroalimentación
		Dar cumplimiento ante derechos de los colaboradores

Elaborado por la investigadora

Las estrategias desarrolladas a mediano plazo han sido pensadas con el propósito de consolidar la satisfacción por su trabajo y por ser representante de la EPN; promover el sentido de pertenencia en los colaboradores e incentivar la actitud mental. De tal manera, que al enviar comunicados de reconocimiento, donde se pueda compartir la eficacia de ciertos departamentos diseñado en un boletín semanal connotará lo que significa ser miembro de la EPN. Además, se publicarán noticias acerca de trámites internos que el personal debe conocer como beneficios de afiliación, pasos a seguir para declarar impuestos, entre otros.

Se conoce que la satisfacción por su trabajo es de un 50%, pero la satisfacción por la remuneración que perciben es categorizada como REGULAR en un 79%. Para contrarrestar estas deficiencias, se requiere fortalecer la satisfacción del aspecto salarial con estímulos como descuentos o beneficios para el colaborador, pues la remuneración es un aspecto difícil de cambiar debido a presupuesto, pero lo que se requiere es brindar mayores beneficios a los empleados con auspicios o alianzas con otras empresas que sean necesarios para ellos en aspectos de salud, medicamentos, higiene y uso personal, pues la mayoría del personal administrativo tienen hijos y se puede realizar una alianza con una Librería para que obtengan descuentos en la compra de la lista de útiles, como también darles un seguro más completo adicional al Seguro del IESS.

En la actualidad los clientes internos tienen posibilidades de acceder a créditos con la institución por medio de la Cooperativa de la Asociación del Personal Administrativo, por lo que una estrategia sería difundir de mejor manera este beneficio y que todos puedan acceder al mismo.

Un espacio dedicado a CAPACITACIONES será necesario para mitigar el conformismo, pues los colaboradores están acostumbrados a que les llegue información, de tal manera, que mediante una apertura de una pestaña en la intranet denominada CAPACITACIÓN INTERNA se convertirá en un enganche para toda la información con relación a las capacitaciones, donde podrán encontrar la importancia de capacitarse, los requisitos, trámites para el permiso, la planificación de los cursos. Además, los colaboradores que han participado en las capacitaciones, entrarán en un sorteo anual para que asista a una capacitación elegida por ese ganador auspiciada por la EPN de hasta \$300. Es importante mantener mailings de las capacitaciones, pero deben ser diseñados como un certificado de capacitación, ya que será atractivo para el colaborador. Los cursos serán segmentados por el cargo, pues existen cursos que son de áreas específicas, por ende su difusión por medio de mailings tiene que ser personalizada para que exista interés y evitar enviar un listado de las capacitaciones a todo el personal que por el hecho de tener un listado no es atractivo ni manejable para el lector. Cabe mencionar que esta estrategia tiene como objetivo el promover el interés por los cursos de capacitación ofrecidos por la EPN.

Asimismo, solo a un 32% dice que le llega información de los cursos de capacitación lo cual se requiere una coordinación con la UGI para que se realice la depuración de correos electrónicos y asegurar que la difusión llegue a todo el personal.

Otra estrategia para consolidar la satisfacción laboral será la capacitación acerca del uso adecuado del intranet, pues al momento de las entrevistas de campo, muchos encuestados afirmaban que no usan esta red interna porque no saben usarla, por lo que es un problema que tengan la herramienta pero no el conocimiento para usarla. De tal manera, que esta capacitación aclare las dudas que todo el personal administrativo percibe acerca del intranet. Este medio de comunicación interno debe mantener siempre una pestaña de AUTO CAPACITACIÓN donde se encuentre información acerca de los aspectos institucionales, publicaciones del Informativo Politécnico, Nuevos Reglamentos, entre otros. Es importante, mencionar que existen personas que se oponen al uso de esta herramienta, es así, que para ponderar la influencia del uso de la intranet es necesario dar un seguimiento adecuado a esta página, donde tenga publicaciones actualizadas,

veraces y atractivas, que contengan información relevante de temas de trabajo. Por otro lado, se debe manejar un monitoreo del acceso y la apertura que ha tenido esta red interna conjuntamente con la Unidad de Gestión de la Información (UGI).

Gráfico No. 4. Estrategias de gestión de los artefactos para lograr una mejor motivación interna de los colaboradores

ARTEFACTOS	Un 44% afirma, que su satisfacción es BUENA, un 36% MUY BUENA y un 19% dice que es REGULAR. Solo un 4% indica que es DEFICIENTE. Un 80% afirma sentir orgullo al mencionar que trabaja en la EPN	Un 90% afirma estar satisfecho con su trabajo y siente orgullo mencionar que trabaja en la EPN	Personal Administrativo de la EPN	Comunicados de reconocimiento	*Consolidar la satisfacción por su trabajo y por ser representante de la EPN *Promover el sentido de pertenencia en los colaboradores *Incentivar la actitud mental
	Un 54%, indica que la satisfacción de su remuneración percibida es REGULAR y un 29% dice que es BUENA	Un 90% dice que la satisfacción de su remuneración es BUENA		Gestionar beneficios	Mitigar esta percepción
ARTEFACTOS	Un 42% ha asistido de uno a dos cursos de capacitación y un 32% dice que no ha asistido a ninguno, del cual casi el 27% afirma que no ha asistido a ningún curso de capacitación debido que no ha sido informado.	Un 90% asiste a los cursos de capacitación	Personal Administrativo de la EPN	Apertura de una pestaña denominada CAPACITACIÓN INTERNA en la intranet	Promover el interés por los cursos de capacitación ofrecidos por la EPN

4.6.3 Clima Laboral

El clima laboral es definido de acuerdo a la actitud de los colaboradores y para conocer las percepciones que existen en el mismo se requiere realizar un estudio "CAP"

Conocimientos, Actitudes y Prácticas, el cual permite conocer dichos aspectos para entender su situación, de tal manera, que la encuesta contiene preguntas de Conocimientos donde se sabe que nivel de conocimiento tienen en cuanto a los aspectos de la vida institucional; en cuanto a las Actitudes se evidenciaron por medio de preguntas acerca de su desarrollo como profesional, la forma de percibir la actitud de los demás colaboradores y la actitud que tienen frente a los canales de comunicación; finalmente la Práctica se reflejó en las preguntas del manejo de la comunicación organizacional.

Es así que se requiere fortalecer este aspecto con estrategias tangibles, por lo que se realizará una campaña interna "TU ACTITUD INTERESA", que tiene como objetivo sembrar una actitud de involucramiento para la gestión de mejoramiento de procesos. Dicha campaña tendrá una duración de seis meses.

Gráfico No. 5. Estrategia de cambio para mejorar el clima laboral

CLIMA LABORAL	44% afirma que la motivación es REGULAR, un 31% dice que es BUENA	Un 90% percibe que la motivación es BUENA	Personal Administrativo de la EPN	Campaña interna: "TU ACTITUD INTERESA"	Sembrar una actitud de involucramiento para la gestión de mejoramiento de procesos
	Entre colaboradores perciben que el nivel de disposición hacia cambios es REGULAR en un 40% y un 32% afirma que es BUENO	Un 90 % siente que la disposición hacia cambios por parte de sus compañeros es BUENA			
	39% afirma que el espíritu de colaboración es REGULAR en su departamento o área	El 90 % dice que el espíritu de colaboración en su área es BUENO			
	El 54% afirma que la CRÍTICA caracteriza al clima laboral de la EPN	El 90% afirma que el COMPROMISO caracteriza el clima laboral de la EPN	Personal Administrativo de la EPN	Publicación de dichos en carteleras	

Esta estrategia usará medios de comunicación formales tradicionales como son las carteleras, donde los 15 primeros días del mes se difundirán la importancia de la ACTITUD MENTAL, con gráficos que llamen la atención, la cual dará inicio a la etapa de

expectativa de la campaña con la finalidad de ambientar al entorno laboral físico con imágenes positivas que sean alusivas al cambio.

Por medio de una planificación de temas que connoten a la motivación, se realizará un boletín diario el cual estimule el saludo, la integración, el trabajo en equipo, la calidad humana, el compartir y el de siempre dar más. Aquí se realizará una especie de cuento con MORALEJA y será implementada en la etapa de mantenimiento. Esta técnica a más de ser informativa tendrá un espacio de comentarios donde el colaborador pueda hacer un cuento y tendrá un premio simbólico.

Es importante que todos los departamentos trabajen con las puertas abiertas en estos seis meses, ya que se perciba una transparencia y ayude a la ambientación de la campaña donde se quiere hacer sentir un ambiente de colaboración, de unión y equipo, sin limitaciones y sólo el detalle de que la puerta esté abierta permitirá hacer percibir eso. Asimismo, se sugiere que en el mes de expectativa, el Directorio pueda acercarse a saludar en cada departamento de manera sorpresiva.

A pesar de que el uso de intranet es bajo en la EPN, es importante que primero se realice una capacitación del uso de la misma para poder emplear esta técnica que es que en el intranet se cree una pestaña donde albergue sugerencias y reclamos de la gestión de los pagos puntuales de los sueldos, donde los colaboradores se involucren en la problemática que les desmotiva y que por medio de sus sugerencias puedan realizarse cambios. Aquí se promueve la participación, ya que al ser escuchados sienten la necesidad de participar y al dar este espacio continuarán involucrándose para realizar cambios en la institución.

Finalmente, como cierre de campaña se debe realizar una conferencia motivacional que sea totalmente integradora, donde se realicen juegos, dinámicas en grupo de varios departamentos y reflexiones laborales. Esta conferencia se puede realizar un sábado en las instalaciones de la EPN. Esta conferencia permitirá promover el cambio de actitud por medio de las vivencias, ya que las personas pueden adaptarse a algo nuevo si existe algo que les motive. Es importante recordar este momento de integración, es así que se entregará un llavero simbólico de la campaña que lleve una frase de COMPROMISO con su labor en la institución. Es importante, recordar, que en un 76% las personas contestaron que la EPN es su segundo hogar, por lo que esta campaña se manejará también vía mailing, sin abusar en el envío de mensajes sugestivos para que den un paso al cambio.

Asimismo, será necesario contar con presupuesto de alrededor \$800,00 para ambientar los espacios físicos de acuerdo a la campaña, pues se debe elaborar logotipos para que

reflejen reacciones ante el personal y asimismo artes impresos en afiches para que provoque sensaciones.

En cuanto a la característica que predomina en el departamento que es el COMPROMISO se requiere fortalecer ese valor, por medio de mensajes via chat desde el intranet, donde les recuerda que el valor más importante es éste.

Por otro lado, al conocer que la CRÍTICA es lo que predomina en la institución, se debe erradicar esta inferencia. La estrategia que se pueda aplicar aquí es la publicación de dichos o frases célebres en todas las carteleras institucionales y que los colaboradores sean quiénes envíen por mail para que sea publicada, es importante que todos sientan esta responsabilidad y participación. Las personas que envíen estas frases entrarán a un concurso para una cena o desayuno de dos personas en el Swisshotel.

Al saber que la ACTITUD es lo que mas se debe cambiar en la EPN se debe dar énfasis en estas estrategias.

4.6.4 Comunicación Interna

Cabe recalcar, que la comunicación interna en el ámbito laboral es una fuente de poder, especialmente cuando parte de un diagnóstico basado en una investigación a los públicos objetivos (público interno).

Así, el plan propone una comunicación interna basada en conceptos de flexibilidad, diagnóstico, veracidad, utilidad y retroalimentación de la información; así como de estrategias de contenido y de mercadeo dirigidas a 431 clientes internos; de tal forma que los colaboradores se involucren activa y decididamente con los lineamientos del esquema de gestión organizacional.

Para lograr este objetivo, se debe manejar adecuadamente los medios de comunicación formales utilizados, tanto convencionales como modernos, pues se debe asegurar que todos los servidores reciban los mensajes adecuados por los canales idóneos y en los momentos apropiados.

Asimismo, para fortalecer la filosofía de la EPN se debe comunicar los objetivos institucionales de forma permanente, fomentando una cultura organizacional en valores que impulsen los objetivos institucionales.

De acuerdo a la línea base acerca de la comunicación interna se denota que no existía una retroalimentación de los resultados obtenidos por cada departamento, es decir, la evaluación de resultados obtenidos es regular, lo cual no permite una comunicación

horizontal sino vertical, disminuyendo la toma de decisiones y la participación de los colaboradores.

La comunicación interna al ser transversal no sólo tiene que ser la difusora de algún mensaje sino que también tiene que tener una vuelta (feed back) para convertir en una interacción entre los miembros y que a su vez se vaya afianzando de la posibilidad de ser escuchados, pues ahí es cuando se alienta a los empleados y se motiva al crear espacios de interés personal.

El manual de las buenas prácticas de comunicación tiene como propósito el difundir y consolidar las buenas prácticas de comunicación y de esta manera asegurar la comunicación espontánea del colaborador en cualquier nivel. Este manual garantizará un proceso continuo de participación, donde la información esté al alcance de todos los integrantes de la entidad a pesar de estar centralizada y documentada. De tal manera, que debe contemplar tres capítulos:

1. La función de los canales de comunicación y su uso adecuado
2. Las reglas de oro para comunicar, el mensaje y el emisor
3. Paradigmas comunicativos.

Gráfico No. 6. Estrategia para el manejo de la comunicación interna

COMUNICACIÓN INTERNA	En la EPN se determinó que la calidad de comunicación es REGULAR con un 40%. Existe otra respuesta que califica como BUENA a la calidad en un 37%.	La calidad de comunicación entre colaboradores en la EPN es BUENA en un 90%	Personal Administrativo de la EPN	Manual de buenas prácticas de comunicación	*Difundir y consolidar las buenas prácticas de comunicación *Asegurar la comunicación espontánea del colaborador en cualquier nivel
	Problema de comunicación es que los mensajes no son emitidos oportunamente, en un 37%	Existe una comunicación oportuna			

	39% dice que el problema de comunicación de la EPN es el poco interés en la comunicación (la apatía)	Interés en comunicarse y participar			
	Función de informarse de temas relacionados de la comunidad politécnica los colaboradores usan el sitio web con un 34%.	Sitio web sirve para informarse acerca de temas de la comunidad politécnica que es apreciado como una fuente de información por los colaboradores			
	Otra función que es comunicarse entre colaboradores de la EPN ha sido percibida como una manera de comunicarse por medio de la llamada telefónica con un 56%, seguido por el email institucional con un 25%.	E mail institucional sirve para comunicarse entre colaboradores en un 90%			
	Los colaboradores están interesados en el manejo de la intranet con un nivel REGULAR en un 40%	Interés en el uso de intranet para crear una comunicación participativa			
	tienen un nivel de interés BUENO hacia el Informativo Politécnico con un 48% de aceptación	Informativo Politécnico tiene un nivel de interés BUENO en un 90%			

Estos tres capítulos desarrollarán un sistema de comunicación eficaz, donde cada colaborador pueda guiarse para el uso de cada canal de comunicación interna, lo cual es importante porque los colaboradores tienen una percepción de que el problema de comunicación es que los mensajes no son emitidos oportunamente y la falta de interés en la comunicarse hace que el clima laboral sea apático y propicien paradigmas comunicacionales.

Los factores culturales como es el factor motivacional, espíritu de colaboración, trabajo en equipo, sentido de pertenencia hacia la entidad influyen en el uso adecuado de los canales de comunicación, ya que al no sentir motivación o tener empatía con los demás colaboradores rige una actitud burocrática, la cual se limita a dar más de lo que se le pide; es decir, la EPN se caracteriza por cumplir sus funciones y ejecutar a cabalidad con sus responsabilidades, pero para esto se requiere de comunicación, por lo que al emplear actitudes o comportamientos regidos por la cultura burocrática que le caracteriza pierde oportunidades comunicativas y eso provoca un entorno apático y no eficaz.

Además, esta característica burocrática propicia una justificación conformista en momentos de comprobar la difusión y promoción de factores como la filosofía, beneficios, capacitaciones, noticias, entre otras que dan una percepción de que la comunicación interna no es bien gestionada, por lo que al entregar un manual que contemple un sistema de comunicación participativo, se logrará un buen manejo de comunicación interna, participativo, que fluye en ambas direcciones que conllevan a un mejor clima laboral agradable, innovador y eficaz.

Es así, que al exponer la importancia de la comunicación, el colaborador tendrá un aporte motivacional que dará uso provechoso.

La forma de difundir este manual será realizando un tríptico del manual de buenas prácticas de comunicación, que informará para qué sirve cada canal de comunicación existente, cómo utilizarlo y aprovecharlo, el mismo que debe ser autorizado por el Rector de la universidad para que sea recibido por cada colaborador como un manual obligatorio de lectura y que sea garantizada esa lectura por medio de una firma de recepción.

Asimismo, al crear un video institucional interno en sus 145 años de fundación permitirá ser una carta de presentación para los colaboradores como “La Nueva EPN” donde aluda innovación, cambios y calidad humana. Este canal de comunicación agresivo pondrá recrear un escenario de crecimiento institucional que parte desde la filosofía hasta la realización de sus objetivos. El manual de buenas prácticas comunicativo tendrá un

espacio en el video para afirmar la gestión comunicativa interna y su importancia de la participación de los colaboradores.

Como herramienta de difusión para el manual de las buenas prácticas de comunicación será el envío de mailings donde por medio de un diseño ilustrativo respondan a dudas de los colaboradores acerca del uso de cierto medio de comunicación. Así, como también la presentación de sugerencias para el buen uso de los canales de comunicación. Estas dudas o sugerencias serán receptadas en el DRI para que sean analizadas y difundidas.

Asimismo, para crear una cultura comunicacional se realizarán carteleras electrónicas internas con la promoción a la lectura del manual, las cuales serán vistas al momento en que un colaborador ingrese al intranet.

El manual tendrá gran impacto si los colaboradores se detienen a leer el mismo, por lo que la difusión para que lean y conozcan este manual será lo que determine la eficacia de la estrategia.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Cultura Organizacional

- El desarrollo de estándares de actitudes en una organización es un antecedente evidente que aluce a la apatía en el lugar de trabajo, aparte comunica mediante gestos convencionales una satisfacción o no de algo. De tal manera, que los miembros de una organización emiten sensaciones organizacionales como la satisfacción laboral, sentido de pertenencia, mayor interacción y una adecuada comunicación (sensaciones interiorizadas). Así como también, mejor servicio, efectividad, pro actividad y productividad (sensaciones exteriorizadas).
- *“...La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en una organización”*.⁶⁹
- La cultura organizacional fue estudiada como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones. *“...esto permitió, que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización”*⁷⁰. De tal manera, que la cultura organizacional existe en la EPN, donde proyecta la actitud de los colaboradores.
- La cultura burocrática afirma que *“...En esta clase de cultura la concepción del hombre es paternalista y dominante, considera que hay que controlarlo para conseguir resultados eficaces. En cuanto al trabajo, se valora en los miembros de la organización el adecuado cumplimiento de sus funciones. La manera preferida de reaccionar ante los conflictos es considerar que “no existen”, y que en todo caso se reducen a enfrentamientos personales. Con un nivel de satisfacción y de motivación bajo, generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles). Por lo que terminan utilizando las reglas para resolverlos”*⁷¹.
- Ahora que mantenemos un denominador común (orientaciones compartidas) es necesario definir qué es lo que se comparte, la cultura puede ser tres cosas

⁶⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de los nuevos tiempos”, Mc Graw Hill, 2002, pag 174.

⁷⁰ Dávila Anabella y Martínez Nora H., “Cultura en organizaciones latinas”, Siglo XXI editores, México, 1999, pag 19.

⁷¹ Combes, Corina Luciana, “Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo, es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA (21 de junio) pág. 16

diferentes o bien mantener ciertos componentes expresados en tres diferentes niveles de presentación que son: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos⁷². De tal manera, que la cultura posee tres niveles que a su vez son jerarquizados, y que se interrelacionan; es decir, son afectados entre ellos, pues al momento de modificar uno de estos niveles se alteran los demás. Asimismo, en caso de que no exista uno de los niveles, afectará a la cultura de manera directa. Es así, que estos tres niveles apuntan a escoger los aspectos por donde se analizará la cultura de la EPN. Es importante aclarar que el análisis es interno, sin embargo, esta cultura mantiene una imagen externa que perciben los stakeholders.

- Se define a la cultura organizacional como una manifestación subjetiva de los supuestos tácitos, valores, símbolos y artefactos de cada organización, que mezcla creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que son percibidos y compartidos por sus miembros. Además, define la manera particular, la identidad de una organización y su ambiente. Lógicamente, tiene que ver con el desempeño de los miembros de una organización y su influencia inclusive abarca en los procesos de la misma.
- Es importante mencionar, que la cultura establece los objetivos de la organización y mediante varios aspectos *“se impondrá como una necesidad competitiva y como una manifestación más de la identidad y la imagen corporativa”*⁷³

5.1.2 Comunicación Interna

- Para Joan Costa “el cómo deviene es más importante que el qué; lo que distingue a una organización no es lo que hace genéricamente (educación, moda su actividad en sí) sino el modo propio cómo lo vive y lo hace: su estilo, innovación, calidad, valores, conducta y, claro, la forma en cómo comunica lo que hace”.
- Kreps define a la comunicación interna como *“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”*⁷⁴. Esta característica que tienen todas las organizaciones, unas más

⁷² Schein, 1985.

⁷³ Costa, Joan, Imagen corporativa del siglo XXI, LA Crujía, Buenos Aires, 2001, pág. 34.

⁷⁴ Varios autores, Morales, Francisca, Comunicación Interna, “Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Editorial”, Gestión2000.com, pág. 220

acentuadas que otras, tiene el rol de gestionar internamente la confianza entre los miembros de la organización y crear una visión compartida hacia las metas, y de paso forjar su cultura.

- *“La comunicación interna aflora los mensajes emitidos y recibido, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”.* ⁷⁵y logra una asimilación de conexión interna entre los participantes; es decir, consolida el reconocimiento social entre los colaboradores, dando un prestigio a las actividades de la institución y creando un ambiente externo de imagen favorable en sí.
- *La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo.* ⁷⁶
- Es una característica determinante en la gestión estratégica empresarial, al menos se toma este enfoque para esta tesis, puesto que la función del a comunicación no es convencer, sino ampliar, facilitar enfoques, actitudes, perspectivas de una misma realidad, donde el uno puede ver en el otro, guiados en un mismo objetivo, por el bien de la empresa por ende por el bien de ellos mismos.
- La teoría de las relaciones humanas o humanística se posiciona con un nuevo lenguaje y códigos en la organización, pues ahora ya no se habla de autoridad, jerarquización, incentivos salariales, racionalización de trabajo, departamentalización, sino se habla de liderazgo, actitudes, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, motivación, percepción, en sí códigos sociológicos humanísticos.
- Como lo afirma en propio Elton Mayo, *considera que el incentivo del pago, las mayores ganancias del grupo, pueden haber tenido alguna influencia, pero no muy importante, y proclama luego su convicción de que los resultados se deben principalmente a trasformaciones en la actitud mental* ⁷⁷

5.1.3 Percepciones de los colaboradores de la cultura y comunicación existente en la EPN

⁷⁵Brabdolini, Alejandra y Gonzales, Frígoli, “Comunicación interna” Argentina 2009.

⁷⁶Eliás Joan, Mascaray José, “Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, Editorial Gestión 2000 S. A, Barcelona 1998. Pág. 55

⁷⁷Mayo Elton, Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972, pág. 76.

- A partir de los postulados de Elton Mayo (1927- 1932), dejando atrás a un hombre "economicus" y regenerándolo a un hombre social, se influye en las organizaciones una manera diferente de tratar a los miembros de la organización, tanto es así, que inclusive se llega a ver que las instituciones luchan por mejorar los beneficios para el personal con la finalidad de atraer a las personas más aptas para su organización y cuidar (adular) a su cliente interno. Sin embargo, las organizaciones deben cumplir, en una primera instancia, con los beneficios de ley del empleado.
- Los aspectos institucionales al ser la parte primordial de una institución, donde debe mantenerse en una difusión activa y ser conocida, entendida y practicada por los colaboradores internos refleja el nivel de interés por parte de los colaboradores hacia los objetivos de la EPN. Permite distinguir la importancia de los valores compartidos, para saber cuál será la siguiente acción a tomar con el fin de que los servidores sientan donde, como, cuando y en qué condiciones deben apoyar a la organización, a partir de su filosofía. De tal manera, que se puede apreciar las variables y las dimensiones de acuerdo a los resultados obtenidos:
- Los elementos culturales corporativos permiten establecer la caracterización de la cultura de la EPN, pues que la cultura prescribe "la manera correcta de hacer las cosas" adoptada por la organización, muchas veces, a través de supuestos no escritos y ni siquiera hablados; es decir cosas que no están dichas, pero si sobreentendidas. De tal manera, que los elementos de la cultura como sus hábitos, costumbres, rituales, símbolos permiten caracterizarla y alinearla a un tipo de cultura sea burocrática, permisiva, colaborativa, por funciones, de poder, entre otras.
- Al analizar la participación de los colaboradores en la asistencia a los cursos de capacitación se puede identificar que tienden justificar su inasistencia con razones comunicacionales, donde afirman que no les ha llegado información acerca de los mismos, así como también afirman su poco interés en los temas a capacitarse. Pero, es oportuno esclarecer que los beneficios del cliente interno debe promover el interés del colaborador, y en este caso se puede evidenciar que la actitud ante esto es conformista, pues si no les avisan, ellos tampoco preguntan y no se interesan. De tal manera, que la actitud que se empodera de esta respuesta refleja la costumbre de recibir pedidos que van de arriba abajo, donde no existe un cliente interno activo sino pasivo.

- La Escuela Politécnica Nacional al tener 531 colaboradores administrativos refleja una cultura fuerte que mantiene ciertas costumbres, hábitos y creencias que han sido heredadas desde su creación. Es así, que al indagar las percepciones que tienen acerca del clima organizacional se evidencian comportamientos colectivos, que probablemente se han mantenido o se han modificado durante el tiempo y que son factores que afectan en su quehacer, gestión y comunicación. El clima laboral connota una realidad de convivencia laboral donde se avistan los sentimientos, las actitudes, las emociones, los comportamientos entre colaboradores, que al ser los protagonistas de este escenario se inclinan por ser prudentes en su reacción.
- La percepción del clima laboral es cómo siente el colaborador que es su lugar de trabajo, sus compañeros, su institución, su trabajo en sí, donde alude el sentir de los encuestados y características que permite conocer el día a día de su trabajo. Es así, que por medio de la motivación básica analizada anteriormente por medio de los artefactos, ahora se requiere indagar desde el punto de vista de la sensibilidad, donde todo ser humano siente su entorno y cómo va de la mano con el mismo, pues no solo los artefactos afectan o influyen en el estado de ánimo de una persona, sino también las conductas de los demás, las críticas, los chistes en la oficina, el humor; en sí el clima organizacional.
- En el lugar de trabajo se debe ofertar seguridad ocupacional, poco estrés, pausas de descanso y una estabilidad emocional para cumplir con su trabajo a diario.

5.1.5 Estrategias de crecimiento organizacional para el personal administrativo de la EPN

- Trelles concluye que, *"la función de la cultura no puede ser otra que la de La comunicación interna en la Escuela Politécnica Nacional es influenciada debido a factores culturales de la entidad; es decir, factores como artefactos, valores compartidos y supuestos tácitos. De tal manera, que al conocer la situación actual a nivel cultural y comunicacional de la entidad donde se evidenció que los aspectos culturales influyen altamente en la fluidez de la comunicación interna se proponen estrategias que mediante la ponderación de necesidades apoyará al sentido de pertenencia hacia la institución y el buen manejo de la comunicación interna.*

- Para la realización de las estrategias se contará con una matriz, instrumento estratégico notable, que resaltaré la situación actual de aspectos culturales que influyen en el desarrollo de la comunicación interna y que tendrán un diseño de estrategias, con sus objetivos y medios por el cuál serán ejecutadas; el cómo serán implementadas; el costo de inversión que tendrán y los resultados que se obtendrán con su implementación. Es importante aclarar que ciertos aspectos no influyen directamente en un aspecto comunicacional, pero sí afectan al clima laboral, lo cual desemboca en limitaciones comunicacionales.

5.2 Recomendaciones

- Para caracterizar a una cultura corporativa es importante reconocer que se pueden atribuir varios aspectos de cada tipo de cultura debido a que existen subculturas que permiten ver una fusión de características. Sin embargo, se debe ponderar un tipo de cultura específico para definirla.
- El proceso de reeducación de las organizaciones, enfocadas a los nuevos valores organizacionales (gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, nuevas tecnologías y responsabilidad social) asegura que el nuevo estado del comportamiento organizacional sea relativamente adecuado a las demandas actuales del entorno.
- Una acción comunicativa que será destinada en un canal de comunicación debe tener estos ejes: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para quién?, ya que de esta manera el medio será mejor utilizado. ¿Con qué objetivos?, ¿Con qué inversión? y ¿Con qué resultados?
- Se debe satisfacer desde las necesidades básicas hasta necesidades de autoestima (Pirámide de Maslow), pues ahora ya no se habla de autoridad, jerarquización, incentivos salariales, racionalización de trabajo, departamentalización, sino se habla de liderazgo, actitudes, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, motivación, percepción, en sí códigos sociológicos humanísticos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Dávila, Anabella y Martínez, Nora H., Cultura en Organizaciones Latinas, Siglo Veintiuno Editores, México, 1999.
2. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, , Mc Graw Hill, 2000 (páginas 61 a 124)
3. Chiavenato, Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, 2002 (páginas 173 - 208 Cap6) (páginas 595-631Cap17)
4. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma edición, Mc Graw Hill, 2006 (páginas 84- 315)
5. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta edición, Mc Graw Hill, 2006 (páginas 134 a la 197)
6. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Ediciones Gestión 2000 S. A, Barcelona, 2001, editorial gestión2000.com
7. Del Pozo Lite, Marisa, Cultura empresarial y comunicación interna su influencia en la gestión estratégica, Editorial Fragua, Madrid 1997
8. Mayo, Elton, Problemas Humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, Segunda edición 1972, traducción de Ana María Elguera.
9. Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial, Mc Graw Hill, México, 2008.
10. Elías Joan, Mascaray José, “Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, Editorial Gestión2000 S. A, Barcelona 1998.
11. Fernández Collado, Carlos, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 3era edición, Mc Graw Hill, México, 2008.
12. Guizar Rafael, Desarrollo Organizacional, Mc graw Hill, México, 1998.
13. Bohlander George, Snell Scott, Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores S. A., México, 2009.

En internet

1. Gross, Manuel, **Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos**, Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/20120321-cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos>, Acceso: 30 de marzo 2012.

2. Gross, Manuel, **Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos**, Internet <http://manuelgross.bligoo.com/cultura-organizacional-definiciones-y-tipologias-actualizado> Acceso: 30 de marzo de 2012.
3. Jacoby, Guillermo, Intranets, <http://www.oocities.org/gaflopre/intranet.htm>, Acceso: 4 de junio 2012.
4. Costa, Joan, balance Provisional, <http://www.joancosta.com/content.htm>, Acceso: 23 abril 2012.
5. Costa, Joan, 60 años de comunicación, <http://foroalfa.org/articulos/60-anos-de-comunicacion>, Acceso: 23 abril de 2012.
6. Rodríguez, Ingrid, Cultura Organizacional, <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>, Acceso: 10 de febrero 2013.
7. Wong, Nicanor, Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos, <http://estudios.universia.net/ecuador/institucion/escuela-politecnica-nacional/ver/historia>, Acceso: abril 2012.
8. Hernández, Gabriela y Gerardo Cendejas, "Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI", <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>, Acceso: marzo 2012.
9. www.epn.edu.ec

Revistas

1. Dirección de Relaciones Institucionales, Informe de Gestión 2011, febrero 2012.
2. Informativo Politécnico No. 86, 87, 88 y 90.

Resultado encuestas

Link: <http://www.epn.edu.ec/personalEPN/repndri.php>

□

□□□□□□

ANEXOS

Anexo 2. Entrevista al Director de Comunicación Interna de la EPN

Entrevistado: Lcda. Fátima Aguinaga

Directora de la Dirección de Relaciones Institucionales de la EPN

1 ¿Cuál es la estrategia de comunicación que la Dirección de Relaciones Institucionales ha aplicado para la gestión de la comunicación interna? en qué momento se empleó el intranet y cuáles han sido sus ventajas?

La Dirección de Relaciones Institucionales mira a cada uno de los actores como un ente importante cuya retroalimentación es indispensable para la auto evaluación y el mejoramiento continuo. Le interesa que los receptores se conviertan en emisores, por lo cual, ofrece un correo electrónico a donde se pueden comunicar las personas con la Dirección, a más de sus teléfonos y oficina.

Para la gestión de comunicación interna la DRI administra los siguientes medios:

- Informativo Politécnico (periódico institucional mensual)
- Página web institucional
- E-mailings masivos
- Carteleras institucionales
- Informe de Gestión 2012
- Producción de varios productos comunicativos conforme los requerimientos anuales

Entre las actividades se ha contemplado la realización de un estudio sobre la percepción del público interno, y la evaluación del grado de avance en la percepción de la imagen luego de ejecutar ciertas actividades.

A más de la comunicación con los miembros de la EPN también es importante para nosotros mantener comunicación con los egresados de la Institución (mediante el programa de seguimiento a graduados) a quienes consideramos parte importante. Así como con el medio externo.

2 ¿Se ha realizado una retroalimentación de la situación de la cultura y comunicación organizacional?. Es decir, se ha establecido un plan de comunicación interna en la EPN, el cual fue aplicado y evaluado?

Si se ha establecido un plan de comunicación interna en la EPN, el cual se encuentra dentro de la planificación anual de la Dirección. Este plan ha sido aplicado anualmente y evaluado de forma mensual o anual dependiendo de las actividades específicas. En el 2012, por ejemplo, mediante el Informativo Politécnico, se invitó a que todos los miembros de la EPN participen en esta publicación y den a conocer sus ideas, se recibió respuestas de sugerencias y artículos para publicación. Con esto se pudo apreciar la percepción de los miembros de la EPN sobre diferentes aspectos y establecer nuevas estrategias.

3 ¿Qué limitaciones ha tenido el DRI para realizar de manera oportuna su gestión?

La DRI no ha tenido mayor problema para la ejecución oportuna de su gestión.

4 En cuanto a la cultura corporativa de la EPN, considera usted que el personal está alineado con la filosofía de la misma?, los colaboradores hacen práctica la misión, visión y valores?. ¿Qué ha realizado el DRI para lograrlo?

Los trabajos que realizan los diferentes miembros de la EPN se orientan a cumplir objetivos planeados en base a la misión, visión y valores institucionales, por tanto, el personal está alineado a la filosofía institucional; los resultados de sus trabajos como investigaciones, productos comunicativos, proyectos y demás lo demuestran.

La DRI ha realizado diferentes actividades comunicativas e informativas entre las que se encuentra la campaña cuyo eslogan es: “¡Vamos Poli! Nuestra meta es la excelencia”, donde el posicionamiento de la imagen institucional y la difusión de principios institucionales fueron actividades ponderadas. En el Informativo Politécnico se publica también de forma mensual diferentes frases de la misión, visión, principios y código de ética institucional. En la página web se da una difusión similar.

5 Varias personas afirman que no existe una retroalimentación de su trabajo realizado, pues el personal administrativo está limitado a cumplir sus funciones. De tal manera, que permite conocer que la cultura de la EPN es burocrática, donde existe una estructura vertical, no existe sentido de pertenencia, espíritu de colaboración y poco trabajo en equipo, pues la

comunicación va de una sola dirección, de arriba hacia abajo. De tal manera, que ¿considera usted, que estos aspectos, que en la actualidad son valorados, deberían ser mejor gestionados? ¿Cómo?

El sentido de pertenencia y trabajo en equipo son aspectos que deben ser trabajados todos los días en una institución, por tanto, es un deber diario de toda entidad. Para ello existen varias formas, desde la recepción adecuada en las oficinas a los compañeros que la visitan por diferentes actividades o trámites, hasta las actividades como la publicación de mensajes motivadores y de agradecimiento por el trabajo de cada miembro de la EPN realiza, para contribuir con el clima laboral. Estas son actividades que se han realizado.

En las publicaciones emitidas por la DRI, se ha dado énfasis en agradecer por el trabajo de cada miembro, nombrar a la EPN como “la familia politécnica”, generar algún tipo de detalle en fechas como el día de la mujer, día del amor y la amistad, etc, y generar con cada publicación un mensaje de pertenencia.

5 En varias preguntas realizadas en el diagnostico de cultura organizacional existe una tendencia de los colaboradores internos de responder que en caso de las capacitaciones, ellos si han asistido en un 42%, sin embargo en un 40% afirma que no han asistido porque no han sido informados. ¿Por lo que considera usted que es justificada esta respuesta o más bien caen en una respuesta de conformismo y burocratismo?

Las capacitaciones han sido generadas por la Institución. En lo que respecta a la DRI, esta se ha encargado de dar difusión sobre los cursos que se abren tanto a la Comunidad Politécnica como a Medio Externo. También la DRI ha organizado algunos talleres de capacitación de personal.

Anexo 4. Banner de la encuesta



ESCUELA
POLITÉCNICA
NACIONAL

Tu participación
nos interesa!

Diagnóstico
de Cultura
y Comunicación Interna



Anexo 3. Encuesta de Cultura y comunicación organizacional

Estimado compañero(a) de la Escuela Politécnica Nacional:

La Dirección de Relaciones Institucionales te agradece por ser parte de la familia politécnica, es así, que te solicitamos, muy comedidamente, respondas a la siguiente encuesta, cuyos resultados permitirán conocer el manejo de la comunicación interna y el análisis de la cultura organizacional con el objetivo de proponer mejoras importantes para la vida institucional.

DATOS GENERALES

1. Género:

3. Edad :

2. Tiempo de servicio

Para contestar las preguntas por favor considere los rangos de valoración propuestos, tomando en consideración que la letra **A** es la más favorable y la letra **D** es la menos favorable.

Rangos de valoración			
A	B De acuerdo Satisfactorio	C	D
Muy Bien Muy buena Muy de acuerdo Muy satisfactorio	Bien Buena De acuerdo Satisfactorio	Regular Regular Parcialmente de acuerdo Poco satisfactorio	Deficiente Insuficiente En desacuerdo No satisfactorio

PERCEPCIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EPN

Emita su criterio sobre los siguientes aspectos	A	B	C	D
4) Su nivel de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Para usted, la comprensión del mensaje de la misión de la EPN es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) La manera en que se le ha informado sobre la misión, visión y valores institucionales es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Con qué rango de valoración cree usted que la misión, visión y valores institucionales han contribuido para su desempeño en su vida laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) De estos cuatro valores institucionales, ¿Cuál es para usted el más importante? (escoja una sola respuesta)				
<input type="radio"/> Puntualidad	<input type="radio"/> Compromiso	<input type="radio"/> Respeto	<input type="radio"/> Verdad	

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EPN

Califique los siguientes planteamientos	A	B	C	D
9) Su rango de satisfacción con el trabajo que realiza en la EPN es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Considera que es motivo de orgullo mencionar el nombre de la Escuela Politécnica Nacional como su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) La remuneración que percibe por su trabajo en la Institución es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) El espacio físico donde desarrolla sus actividades laborales es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) ¿En los últimos tres años a cuántos cursos de capacitación para el personal ha asistido?				
<input type="radio"/> 1.-2.	<input type="radio"/> 3.-4.	<input type="radio"/> 4. en adelante	<input type="radio"/> Ninguno	
14) Su grado de satisfacción con los cursos de capacitación a los que ha asistido es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) ¿Por qué razón NO ha asistido a los cursos de capacitación para el personal que ofrece la EPN?				

<input type="radio"/> No le han informado <input type="radio"/> No le interesa <input type="radio"/> Ya ha asistido <input type="radio"/> No tengo acceso por ser personal de contrato	
PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL	
16) Las actividades que realiza en su trabajo corresponden a su profesión o nivel de conocimientos	A B C D <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
17) El aporte que usted ha realizado para mejorar la calidad de las actividades o servicios que presta su oficina ha sido	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
18) La motivación entre compañeros de su área en aspectos laborales es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
19) El espíritu de colaboración entre sus compañeros de su área es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
20) La disposición de sus compañeros de su área para realizar cambios en la EPN es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
21) Considera que la dependencia donde labora es	
<input type="radio"/> Un lugar de trabajo <input type="radio"/> Su segundo hogar <input type="radio"/> Un lugar obligatorio <input type="radio"/> Un lugar de socialización	
22) En el departamento al que Usted pertenece predomina la: (Escoja una sola respuesta)	
<input type="radio"/> Armonía <input type="radio"/> Compromiso <input type="radio"/> Desunión <input type="radio"/> Crítica	
23) En la Institución predomina: (escoja una sola respuesta)	
<input type="radio"/> Armonía <input type="radio"/> Compromiso <input type="radio"/> Desunión <input type="radio"/> Crítica	
24) ¿Qué cambios necesita la institución para mejorar el clima laboral? (Escoja una o dos respuestas)	
<input type="radio"/> Comunicación <input type="radio"/> Organización <input type="radio"/> Infraestructura <input type="radio"/> Actitud	
PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	
25) La evaluación de los resultados obtenidos del trabajo en su departamento es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
26) La calidad de información que está publicada en las carteleras institucionales es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
27) El rango de interés que despierta en usted el sitio web es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
28) Para Usted, el rango de uso del intranet (red interna) es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
29) El rango de interés que despierta en usted el Informativo Politécnico es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
30) La calidad de comunicación con su jefe inmediato es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
31) La calidad de comunicación con sus compañeros de su área es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
32) La calidad de la comunicación en la EPN es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
33) La participación del personal en la toma de decisiones en la Institución es	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
En las siguientes preguntas escoja una sola respuesta	
34) ¿Qué medio usa con más frecuencia para informarse acerca de temas relacionados con la EPN	
<input type="radio"/> E mail institucional <input type="radio"/> Página Web <input type="radio"/> Rumor <input type="radio"/> Informativo Politécnico	
35) ¿Qué medio usa más para comunicarse entre colaboradores de la EPN para temas de trabajo	
<input type="radio"/> E mail institucional <input type="radio"/> Mensajero <input type="radio"/> Llamada telefónica <input type="radio"/> Otro	
36) ¿Cuál es el problema de comunicación más serio que existe en el área donde labora?	
<input type="radio"/> Poco interés en la comunicación (Apatía) <input type="radio"/> Mensajes no emitidos oportunamente <input type="radio"/> Se habla y no se escucha <input type="radio"/> Sobreentendidos <input type="radio"/> Crítica	
37) ¿Cuál es el problema de comunicación más serio que existe en la institución ?	
<input type="radio"/> Poco interés en la comunicación (Apatía) <input type="radio"/> Mensajes no emitidos oportunamente <input type="radio"/> Se habla y no se escucha <input type="radio"/> Sobreentendidos <input type="radio"/> Crítica	

ENCUESTA DEL ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL					
Objetivos	Necesidades de Información	Contenido de la Pregunta	Formato de la Pregunta	Redacción de la Pregunta	Orden de la Pregunta
Identificar las características demográficas del personal administrativo de la EPN	Cantidad de hombres y mujeres que son personal administrativo en la EPN	Género	Pregunta selección múltiple	Marque la respuesta con una X Género: Masculino Femenino	últimas
	Conocer el tiempo de servicio para identificar el sentido de pertenencia hacia la institución	Tiempo de servicio	Pregunta selección múltiple	Marque la respuesta con una X 1- 5 años 6-10 años 11-15 años 16 años en adelante	últimas
	Variable Independiente que permite definir la aceptación de la gestión de la comunicación	Edad	Pregunta intervalos	Marque la respuesta con una X Edad: De 22 a 32 De 33 a 43 De 44 a 54 De 55 a 65	últimas
Conocer como perciben la filosofía de la EPN. Asimismo, reflejará la situación de la cultura organizacional en cuanto al sentido de pertenencia	Identificar el grado de conocimiento acerca de los aspectos institucionales	¿Su nivel de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Su nivel de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales es? Muy bueno, bueno, regular, insuficiente	1
	Establecer el grado de claridad del mensaje de la misión de la EPN	¿Qué tan de acuerdo está Usted en que el mensaje de la misión de la EPN es claro?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Qué tan de acuerdo está Usted en que el mensaje de la misión de la EPN es claro? Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo Desacuerdo	2
	Conocer la percepción acerca de la manera en que se le ha informado sobre la filosofía institucional	c) ¿La manera en que se le ha informado sobre la misión, visión y valores institucionales es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	c) ¿La manera en que se le ha informado sobre la misión, visión y valores institucionales es?	3
	Conocer el nivel de sentido de pertenencia con la misión.	d) ¿Qué tan de acuerdo está Usted en que la misión, visión y valores institucionales de la EPN han contribuido para un mejor desempeño en su vida laboral?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	d) ¿Qué tan de acuerdo está Usted en que la misión, visión y valores institucionales de la EPN han contribuido para un mejor desempeño en su vida laboral? Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo Desacuerdo	4
	Confirmar si conocen los valores de la institución para definir su conocimiento en cuanto a la filosofía de la EPN	De estos cuatro valores institucionales, ¿Cuál es para usted el más importante?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	De estos cuatro valores institucionales, ¿Cuál es para usted el más importante? Puntualidad Verdad Compromiso Respeto	5
	Nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la EPN	¿El grado de satisfacción de su trabajo es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿El grado de satisfacción de su trabajo es? Muy Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio No Satisfactorio	6
	Sentido de pertenencia y gusto por el lugar de trabajo en los colaboradores de la institución	¿El grado de empatía con su trabajo es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿El grado de empatía con su trabajo es? Muy bueno, bueno Regular, Insuficiente	7
	Sentido de pertenencia y satisfacción	¿Qué tan de acuerdo está Usted en decir el nombre de su institución de manera orgullosa, cuando sus amigos le preguntan en qué lugar trabaja?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿Qué tan de acuerdo está en decir el nombre de su institución de manera orgullosa, cuando sus amigos le preguntan en qué lugar trabaja? Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	8

<p>*Establecer la situación actual de la cultura organizacional en la EPN.</p> <p>*Conocer el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la EPN</p>	Conocer la actitud ante una petición institucional	¿Qué tan de acuerdo está Usted en quedarse horas extras trabajando, cuando la institución lo requiere?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Qué tan de acuerdo está en quedarse horas extras trabajando, cuando la institución lo requiere? Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	9
	Conocer la satisfacción por la remuneración percibida	¿Su grado de satisfacción por la remuneración recibida por sus actividades desarrolladas dentro de la institución es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Su grado de satisfacción por la remuneración recibida por sus actividades desarrolladas dentro de la institución es? Muy Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio No Satisfactorio	10
	establecer el ritmo de trabajo como un hábito	Su nivel de organización para cumplir con sus actividades diarias y ser puntual ante	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	Su nivel de organización para cumplir con sus actividades diarias y ser puntual ante requerimientos es? Muy bueno, bueno, regular, insuficiente	11
	Identificar un artefacto que predispone la motivación del colaborador	Los espacios físicos en donde desarrolla sus actividades laborales son?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	Los espacios físicos en donde desarrolla sus actividades laborales son? Muy bueno, bueno, regular, insuficiente	12
	Conocer el gusto por celebrar fiestas de la comunidad politécnica	Su nivel de participación en celebraciones de fechas importantes de la institución es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	Su nivel de participación en celebraciones de fechas importantes de la institución es? Muy bueno bueno regular insuficiente	13
	Establecer la aceptación hacia las capacitaciones ofrecidas	¿Su grado de satisfacción acerca de los cursos de capacitación para el personal que se han realizado en la EPN en estos últimos tres años es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Su grado de satisfacción acerca de los cursos de capacitación para el personal que se han realizado en la EPN en estos últimos tres años es? Muy Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio No Satisfactorio	14
	Conocer el nivel de recepción que tienen los cursos de capacitación ofrecidos por la institución	¿En los últimos 3 años de su trayectoria en la EPN, a cuántos cursos de capacitación para el personal ha asistido?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿En los últimos 3 años de su trayectoria en la EPN, a cuántos cursos de capacitación para el personal ha asistido? 1 3 todos ninguno	15
	Identificar las razones por las cuales la gente no va a los cursos de capacitación	¿Por qué razón, en estos últimos tres años, usted alguna vez NO ha asistido a los cursos de capacitación para el personal que ofrece	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Por qué razón, en estos últimos tres años, usted alguna vez NO ha asistido a los cursos de capacitación para el personal que ofrece la EPN? No le interesa No tiene tiempo Ya ha asistido	16
	Establecer ciertas características que tienen los perfiles de los cargos de la EPN. Identificar si las funciones del cargo que tiene el colaborador son acordes a su profesión y a su cargo. Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus cargos.	¿Qué tan de acuerdo está Usted en que las funciones asignadas a usted para ejecutar su cargo, son de su profesión?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿Qué tan de acuerdo está Usted en que las funciones asignadas a usted para ejecutar su cargo, son de su profesión? Muy de acuerdo De acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	17
	Conocer la participación de sus colaboradores para aportar a la institución	¿Su nivel de contribución para mejorar la calidad de sus tareas ha sido?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	Su nivel de contribución para mejorar la calidad de sus tareas ha sido? Muy bueno bueno regular Insuficiente	18

*Conocer cómo se identifica el colaborador con su área. *Establecer un primer sondeo de Clima Laboral en la EPN	Identificar el nivel de motivación que reciben los colaboradores cuando entregan resultados positivos a la institución	¿El nivel de reconocimiento de los resultados de mi departamento por parte de la institución ha sido?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿El nivel de reconocimiento de los resultados de mi departamento por parte de la institución ha sido? Muy bueno bueno regular Insuficiente	19
	Conocer la resistencia al cambio	¿El grado de aceptación a los cambios propuestos por parte de mis compañeros ha sido?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿El grado de aceptación a los cambios propuestos por parte de mis compañeros ha sido? Muy bueno bueno regular Insuficiente	20
	Conocer el sentido de pertenencia	¿Mi departamento es?	Pregunta selección múltiple una sola respuesta	¿Mi departamento es? Un lugar de trabajo Mi Segundo hogar Un lugar obligatorio Un lugar de socialización	21
	Factor que delata el clima laboral	En el departamento al que pertenezco predomina:	Pregunta selección múltiple	En el departamento al que pertenezco predomina: <input type="checkbox"/> Armonía <input type="checkbox"/> Compromiso <input type="checkbox"/> Desunión <input type="checkbox"/> Crítica	22
		En la EPN predomina:	Pregunta selección múltiple	En la EPN predomina: <input type="checkbox"/> Armonía <input type="checkbox"/> Compromiso <input type="checkbox"/> Desunión <input type="checkbox"/> Crítica	23
Conocer la percepción de la comunicación organizacional	Conocer la satisfacción de la gestión de la comunicación en la EPN	¿Su grado de identificación con los objetivos institucionales es?	Pregunta selección múltiple	¿Su grado de identificación con los objetivos institucionales es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	24
	Factor de fluidez de comunicación/ interacción	¿El nivel de retroalimentación de los resultados obtenidos en su departamento es ?	Pregunta selección múltiple	¿El nivel de retroalimentación de los resultados obtenidos en su departamento es ? Muy bueno bueno regular Insuficiente	25
	Factor de percepción sobre la calidad de información en carteleras	¿La calidad de información que está publicada en las carteleras institucionales es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿La calidad de información que está publicada en las carteleras institucionales es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	26
	Conocer si usan o no la pagina web y para que fines	¿El grado de interés que despierta en usted la página web es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿El grado de interés que despierta en usted la página web es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	27
	Conocer el uso del intranet	¿Su grado de uso de intranet (red interna) es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿Su grado de uso de intranet (red interna) es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	28
	Conocer la satisfacción por tener el canal impreso	¿El grado de interés que despierta en usted el Informativo Politécnico es ?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿El grado de interés que despierta en usted el Informativo Politécnico es ? Muy bueno bueno regular Insuficiente	29
	Identificar el tipo de comunicación con el jefe inmediato	¿La calidad de comunicación con su jefe inmediato es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿El grado de comunicación con su jefe inmediato es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	30

	Identificar el tipo de comunicación entre sus compañeros	¿La calidad de comunicación con sus compañeros es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿El grado de comunicación con sus compañeros es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	31
	Identificar la percepción acerca de la gestión de la comunicación	¿La calidad de la comunicación en la EPN es?	Pregunta de acuerdo y desacuerdo/ una respuesta	¿La calidad de la comunicación en la EPN es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	32
	Confirmar la estructura de la comunicación (descendente)	El grado de inclusión a todo el personal para la toma de decisiones acerca de la institución es?	Pregunta selección múltiple	El grado de inclusión a todo el personal para la toma de decisiones acerca de la institución es? Muy bueno bueno regular Insuficiente	33
	Conocer la percepción de Información	¿Cómo es la INFORMACIÓN en la EPN?	Pregunta selección múltiple	¿Cómo es la INFORMACIÓN en la EPN? Totalmente inmediata y actual Medianamente inmediata y actual Poco inmediata y actual Nada inmediata y actual	34
	Conocer los canales de información más usados	Qué canal de comunicación (medio) usa más para informarse acerca de temas relacionados con la universidad	Una respuesta	Qué canal de comunicación (medio) usa más para informarse acerca de temas relacionados con la universidad E mail institucional Página Web Rumor Informativo Politécnico	35
		Qué canal de comunicación (medio) usa más para comunicarse entre compañeros y otros departamentos	Una respuesta	Qué canal de comunicación (medio) usa más para comunicarse entre compañeros y otros departamentos E mail institucional Llamada Telefónica Mensajero Otro	36
	Identificar los problemas más percibidos por los colaboradores.	¿Qué problema de comunicación existe en el departamento?	Una respuesta	¿Qué problema de comunicación existe en el departamento? Poco interés en la comunicación (Apatía) Mensajes no emitidos oportunamente Se habla y no se escucha Sobreentendidos Crítica	37
		¿Qué problema de comunicación existe en la institución?:	Una respuesta	¿Qué problema de comunicación existe en la institución?: Poco interés en la comunicación (Apatía) Mensajes no emitidos oportunamente Se habla y no se escucha Sobreentendidos Crítica	38

MATRÍZ DE ESTRATEGIAS PARA EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL										
SITUACIÓN ACTUAL		META	PÚBLICO	ESTRATEGIA	OBJETIVO	MENSAJES CLAVES	MATERIAL	CARACTERISTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
F I L O S O F Í A	La difusión fue calificada en un 48% como REGULAR	La difusión de la filosofía sea calificada como BUENA en un 90%	Personal Administrativo de la EPN	Campaña interna: "Soy EPN"	*Lograr un sentido de pertenencia en los colaboradores administrativos *Difundir la misión, visión y valores institucionales	*Por que soy EPN *Más allá de lo que está escrito *Mi compromiso siempre *Misión cumplida	1. Wallpapers 2.Carteleras internas 3.Informativo Politécnico 4. Mailings	1. Se realizarán cuatro artes para que sean utilizados como fondo de escritorio que durarán el primer mes. 2.Los últimos 15 días de cada mes desde el segundo mes de campaña se dispondrán fotografías del personal que reflejen momentos en los que hacen prácticos los aspectos institucionales la etiqueta sería "Misión cumplida", de esta manera los miembros administrativos se interesarán por que están siendo involucrados. Etapa de mantenimiento 3.Se dará espacio en la sección "Nuestra gente" para publicar anécdotas laborales de colaboradores con el mensaje "Porque soy EPN", donde se dará hincapié a la influencia de la filosofía en el día día laboral. etapa de mantenimiento 4.Para realizar los mailings se requiere la colaboración de la UGI para depurar los correos electrónicos de los 431 colaboradores, de tal manera se podrá realizar una trivía con preguntas claves de la filosofía de la EPN, este juego se enviará en un link por mail. Este juego se podrá pedir colaboración de facultades a fines. Asimismo, el premio será un implemento tecnológico representativo para el ganador como un ipad o celular actual, que será gestionado para que sea auspiciado, para segundo y tercer lugar serán materiales promocionales como camisetas o mochilas de la EPN que se entregarán en un mini evento institucional. Esta trivía durará el sexto mes de campaña. Etapa de cierre. *En caso de no encontrar auspiciante	*Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) *Unidad de Gestión de la Información (UGI)	1. \$00,00 2. \$50,00 impresión fotografías 3. \$00,00 4. *\$800,00
	Un 50% dijo que su nivel de conocimiento es BUENO, pero con preguntas de comprobación no se percibió ese resultado. Y un 38% afirmó que su nivel es REGULAR	El nivel de conocimiento de la filosofía sea comprobado y conocido por parte de los colaboradores en un 90%								
	Un 43% afirmó que la comprensión es BUENA, mientras que un 37% dijo que era REGULAR.	Un 90% indica que la comprensión del mensaje es BUENA								
	En un 46% afirma que el nivel de influencia es REGULAR y un 32% dice que es BUENO.	Un 90% dice que la misión, visión y valores influye altamente en su desarrollo laboral								
A R T E F A C T O S	Un 44% afirma, que su satisfacción es BUENA, un 36% MUY BUENA y un 19% dice que es REGULAR. Solo un 4% indica que es DEFICIENTE. Un 80% afirma sentir orgullo al mencionar que trabaja en la EPN	Un 90% afirma estar satisfecho con su trabajo y siente orgullo mencionar que trabaja en la EPN	Personal Administrativo de la EPN	Comunicados de reconocimiento	*Consolidar la satisfacción por su trabajo y por ser representante de la EPN *Promover el sentido de pertenencia en los colaboradores *Incentivar la actitud mental	Informativos y motivacionales	Boletín semanal	En el boletín semanal que será enviado por correo institucional y publicado en el intranet se trabajarán mensajes motivacionales que informarán acerca de lo que significa ser miembro de la EPN . Además, se publicarán noticias acerca de trámites internos que el personal debe conocer como beneficios de afiliación, pasos a seguir para declarar impuestos, entre otros. El tamaño del boletín será de una hoja A4 y tendrá un diseño clásico, pero atractivo con gráficos y un logotipo.	Dirección de Relaciones Institucionales (DRI)	\$ 0,00
	Un 54%, indica que la satisfacción de su remuneración percibida es REGULAR y un 29% dice que es BUENA	Un 90% dice que la satisfacción de su remuneración es BUENA		Gestionar beneficios	Mitigar esta percepción	Aprovecha los beneficios siendo colaborador de la EPN	Tarjeta de beneficios	En lo posible se gestionarán beneficios de descuentos en aspectos de salud, higiene y consumo	Dirección de Relaciones Institucionales (DRI)	\$ 0,00

A R T E F A C T O S	Un 42% ha asistido de uno a dos cursos de capacitación y un 32% dice que no ha asistido a ninguno, del cual casi el 27% afirma que no ha asistido a ningún curso de capacitación debido que no ha sido informado.	Un 90% asiste a los curos de capacitación	Personal Administrativo de la EPN	Apertura de una pestaña denominada CAPACITACIÓN INTERNA en la intranet	Promover el interés por los cursos de capacitación ofrecidos por la EPN	*Capacitarse no está demás *El conocimiento siempre será útil	1. Pestaña en la intranet 2. Incentivo 3. Mailings con diseño de certificados de capacitación	1. En la pestaña CAPACITACIÓN INTERNA se dará apertura a toda la información con relación a las capacitaciones, donde podrán encontrar la importancia de capacitarse, los requisitos, trámites para el permiso, la planificación de los cursos. 2. El incentivo es para los colaboradores que han participado en las capacitaciones, que será un sorteo anual para que asista a una capacitación elegida por ese ganador auspiciada por la EPN de hasta \$300. 3. Los mailings diseñados como un certificado de capacitación será atractivo para el colaborador. Los cursos serán segmentados por el cargo, pues existen cursos que son de áreas específicas, por ende tienen que ser personalizadas para que exista interés y evitar enviar un listado de las capacitaciones.	1. Unidad de Gestión de la Información (UGI) 2. Dirección de Relaciones Institucionales (DRI)	1. \$00,00 2.\$300,00 3. \$00,00
C L I M A L A B O R A L	44% afirma que la motivación es REGULAR, un 31% dice que es BUENA	Un 90% percibe que la motivación es BUENA	Personal Administrativo de la EPN	Campaña interna: "TU ACTITUD INTERESA"	Sembrar una actitud de involucramiento para la gestión de mejoramiento de procesos	*Integrar *Compartir *Cambiar *Pro actividad	1. Carteleras 2. Boletín diario 3. Intranet 4.Conferencia motivacional 5. Material promocional interno	1. En las carteleras los 15 primeros días del mes se difundirán la importancia de la ACTITUD MENTAL, con gráficos que llamen la atención. Etapa de expectativa 2. Por medio de una planificación de temas que aluden a la motivación, hacer un boletín diario el cual estimule el saludo, la integración, el trabajo en equipo, la calidad humana, el compartir y el de siempre dar más. Aquí se realizará una especie de cuento con MORALEJA. Etapa de mantenimiento 3. En el intranet dar apertura a una pestaña donde albergue sugerencias y reclamos de la gestión de los pagos puntuales de los sueldos, donde los colaboradores se involucren en la problemática que les desmotiva y que por medio se sus sugerencias puedan realizarse cambios. Etapa de mantenimiento. 4. Planificar una conferencia motivacional que sea totalmente integradora, donde realicen juegos, dinámicas en grupo entre departamentos, puede ser un sábado. Etapa de cierre 5. Entregar un llavero simbólico de la campaña que lleve una frase de COMPROMISO con su labor en la institución. Etapa de cierre	*Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) *Unidad de Gestión de Información (UGI) *Dirección Financiera *Dirección Administrativa	1. \$50,00 2. \$00,00 3.\$00,00 4. \$400,00 5.\$100,00
	Entre colaboradores perciben que el nivel de disposición hacia cambios es REGULAR en un 40% y un 32% afirma que es BUENO	Un 90 % siente que la disposición hacia cambios por parte de sus compañeros es BUENA								
	39% afirma que el espíritu de colaboración es REGULAR en su departamento o área	El 90 % dice que el espíritu de colaboración en su área es BUENO								
	El 54% afirma que la CRÍTICA caracteriza al clima laboral de la EPN	El 90% afirma que el COMPROMISO caracteriza el clima laboral de la EPN	Personal Administrativo de la EPN	Publicación de dichos en carteleras			Carteleras	La publicación de dichos o frases célebres en todas las carteleras institucionales y que los colaboradores sean quienes envíen por mail para que sea publicada. Las personas que envíen estas frases entrarán a un concurso para una cena o desayuno de dos personas en el Swisshotel.	Dirección de Relaciones Institucionales (DRI)	\$ 80,00
C O M U N I C A C I Ó N	En la EPN se determinó que la calidad de comunicación es REGULAR con un 40%. Existe otra respuesta que califica como BUENA a la calidad en un 37%.	La calidad de comunicación entre colaboradores en la EPN es BUENA en un 90%	Personal Administrativo de la EPN	Manual de buenas prácticas de comunicación	*Difundir y consolidar las buenas prácticas de comunicación *Asegurar la comunicación u opinión espontánea del colaborador en cualquier nivel	*Retroalimentación *Participación *Funciones de los medios de comunicación *Aprender a escuchar *Aprender a comunicar *Calidad	1.Tríptico del manual 2. Video Institucional 3.Mailings 4. Carteleras 5. Intranet	1. El tríptico del manual de buenas prácticas de comunicación informará para qué sirve cada canal de comunicación existente, cómo utilizarlo y aprovecharlo. 2. El video institucional permitirá ser un canal de comunicación agresivo para recrear ejemplos de que la participación es necesaria en la organización. 3.El mailing será enviado cada 15 días con información del manual de buenas prácticas de comunicación, será ilustrativo y con ejemplos. Por ejemplo, como primer boletín sería el buen uso del intranet. 4. Las carteleras serán soporte de difusión para que se promueva la lectura del manual. 5. El manual será publicado en el intranet.	Dirección de Relaciones Institucionales (DRI)	1. \$200,00 2. \$100,00 3. \$00,00 4. \$00,00 5. \$00,00

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **CARMEN PAOLA UTRERAS MONTÚFAR**, C.I. 1713727020, autora del trabajo de graduación intitulado: **“CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA CASO: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL”**, previa a la obtención del grado académico de **LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Facultad de **Comunicación, Lingüística y Literatura**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 9 de mayo de 2013

Carmen Paola Utreras Montúfar
C.I. 1713727020